



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y  
FINANCIEROS DE LA EMPRESA “AUTOREPUESTOS DEL  
NORTE”, EN LA CIUDAD DE OTAVALO, PROVINCIA DE  
IMBABURA**

**AUTORA:** MANOSALVAS M. LUPE TAÑA.

**DIRECTOR:** Ing. MERIZALDE L. CARLOS

Ibarra, Julio 2014

## **SUMARIO EJECUTIVO**

El sector automotriz es una de las industrias más importantes a nivel mundial, el Ecuador ha incursionado en este sector a partir del año 1970, pero es a partir del año 2000 cuando se incrementó grandemente la demanda de automotores, llegando a quintuplicarse la demanda hasta el año 2007, una tendencia que se ha mantenido hasta la actualidad. El sector automotriz no se refiere únicamente, a la comercialización de vehículos sino también a los repuestos y autopartes, es por esto que AUTOREPUESTOS DEL NORTE, es una microempresa dedicada a la comercialización de repuestos y autopartes de vehículos. Ofreciendo productos originales, en las mejores marcas, altamente garantizados, pero tiene como limitante para su progreso la carencia de una buena organización, debilidad que ha sido detectada mediante la realización del diagnóstico. El presente trabajo pretende brindar las herramientas que ayuden a efectivizar el normal funcionamiento de las labores cotidianas, es por eso que se presentan las bases teóricas que sustentan el proyecto. A continuación se presenta la propuesta diseñando la filosofía institucional que permitirá a los empleados identificarse con la microempresa y ayude a conseguir los objetivos propuestos; el manual contable permitirá a la organización contar con información económica real y oportuna para la toma de decisiones y los manuales de procedimientos y funciones, ayudaran en la realización de las tareas diarias, ya que evitarán la duplicidad de funciones y los pasos a seguir para realizar los procesos sin contratiempos. El Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros, está diseñado en un lenguaje claro y sencillo, de fácil aplicación y comprensión, con el objetivo de ayudar a la microempresa a su desarrollo y posicionamiento en el mercado.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

The automotive sector is one of the most important industries in the world, Ecuador has ventured into this sector from the year 1970, but is from 2000 when the demand of motor is greatly increased, reaching fivefold demand until 2007, a trend that has continued until today. The automotive sector not only refers to marketing vehicles but also to spare parts and auto parts, it is why “AUTOREPUESTOS DEL NORTE” is a small business dedicated to marketing of vehicle spare parts and auto parts. Featuring original products, in the best brands highly secured, but it has as limiting for their progress the lack of a good organization, a weakness that has been detected by performing diagnosis. The present work aims to provide the tools that help to effectuate the normal functioning of the daily work, that is why the theoretical basis that supporting the project are presented. Then the proposal is submitted designing the institutional philosophy that allow to the employees to identify with microenterprise and help to achieve the objectives; the accounting manual will enable the organization to have real and timely financial information for making decisions and the procedure manuals and functions will help in performing daily tasks because they will avoid duplication of functions and the steps to follow to perform the processes smoothly. The Manual of Administrative and Financial Procedures is designed in clear and simple language, of easy to use and understand, with the goal to support microenterprise, its development and market positioning.

## AUTORÍA

Yo, Lupe Taña Manosalvas Moreno, portadora de la cédula de ciudadanía: 1002265476, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

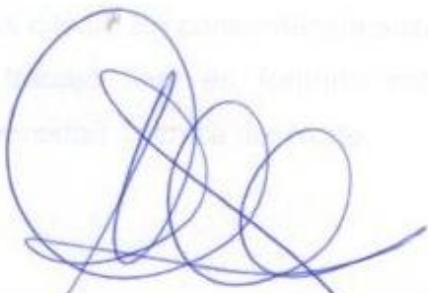
(f)

Lupe Taña Manosalvas Moreno  
C.C. 1002265476

**CERTIFICADO DEL ASESOR**

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por la Señora Lupe Taña Manosalvas Moreno para optar por el Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A., cuyo tema es: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LA EMPRESA "AUTOREPUESTOS DEL NORTE", EN LA CIUDAD DE OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA. Considero, el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal examinador que se designe"

En la ciudad de Ibarra a los once días del mes de Febrero del 2015.



(f) \_\_\_\_\_  
Ing. Carlos Merizalde  
DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO  
C.C. 100163565-3

**CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A  
FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Yo, Lupe Taña Manosalvas Moreno, con cédula de ciudadanía N° 1002265476, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte, lo derechos patrimoniales consagrados en la ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autora del trabajo de grado denominado: **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LA EMPRESA "AUTOREPUESTOS DEL NORTE" EN LA CIUDAD DE OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA**, que ha sido desarrollado para optar por el título de INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A., en la Universidad Técnica del Norte quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

(f) 

Lupe Taña Manosalvas Moreno

C.C. 1002265476

Ibarra, a los 11 días del mes de Febrero del 2015

## AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

<b>DATOS DE CONTACTO</b>	
<b>CÉDULA DE CIUDADANÍA:</b>	1002265476
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Lupe Taña Manosalvas Moreno
<b>DIRECCIÓN:</b>	Otavaló, Ciudadela Jacinto Collahuazo.
<b>EMAIL:</b>	<a href="mailto:lupetaniam@gmail.com">lupetaniam@gmail.com</a>
<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
<b>TÍTULO</b>	Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros de la Empresa "Autorepuestos del Norte" de la ciudad de Otavaló, provincia de Imbabura.
<b>AUTORA:</b>	Lupe Taña Manosalvas Moreno
<b>FECHA: AAAA/MM/DD</b>	2014-06-27
<b>SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO</b>	
<b>PROGRAMA:</b>	<input checked="checked" type="checkbox"/> <b>PREGRADO</b> <input type="checkbox"/> <b>POSGRADO</b>
<b>TÍTULO PORQUE OPTA:</b>	INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA C.P.A.
<b>ASESOR/DIRECTOR:</b>	Ing. Carlos Merizalde L.



## 2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Lupe Taña Manosalvas Moreno, con cédula de ciudadanía N° 1002265476, en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizó a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley Orgánica de Educación Superior, artículo 144.

## 3. CONSTANCIA

La autora manifiesta que esta obra objeto de la presente autorización es original y se desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto dicha obra es original y que es titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido del mismo y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación de terceros.

Ibarra, a los once días del mes de Febrero del 2015.

LA AUTORA:

ACEPTACIÓN

(f)   
Lupe T. Manosalvas M.  
C.C. 1002265476

(f)   
Ing. Betty Chávez  
JEFE DE BIBLIOTECA



## DEDICATORIA

Al concluir una fase más en el camino de la vida dedico este trabajo:

A mis hijos: **Fernando, Erick y Martin**, quienes son mi fortaleza, el motivo y la razón que me lleva a seguir superándome día a día para alcanzar las tan anheladas metas propuestas.

A mi **Esposo**, quien está a mi lado brindándome su apoyo incondicional.

A toda mi **familia**, por sus palabras de aliento y su motivación constante.

**Lupe Manosalvas**

“El éxito es la aplicación diaria de la disciplina”.

Jim Rhon.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, por darme la vida, fortaleza y sabiduría para concluir el presente trabajo.

A la gloriosa Universidad Técnica del Norte, casa mayor del conocimiento, a mis profesores de la Facultad Ciencias Administrativas y Económicas, por su perseverancia y entrega. De manera especial; al Ing. Carlos Merizalde, por su calidad humana, profesionalismo, y apoyo para la culminación de este trabajo.

A la Señorita: Poli Manosalvas, propietaria de la Empresa “AUTOREPUESTOS DEL NORTE” quien dio acogida a mi iniciativa.

**Lupe Manosalvas**

## **PRESENTACIÓN**

El Manual de Procedimientos Administrativos Financieros se convertirá en una herramienta de apoyo para el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, el proyecto está compuesto de cuatro capítulos detallados a continuación:

**PRIMER CAPÍTULO:** Es el diagnóstico situacional que permitirá conocer cómo se desarrolla la empresa y su situación actual, esto se lo hará por medio de técnicas de investigación como: entrevista, encuesta y observación directa, para con esta información crear la matriz FODA, y además plantear los cruces estratégicos FO, FA, DO, DA, para maximizar las fortalezas y oportunidades, además de minimizar las amenazas y debilidades.

**SEGUNDO CAPÍTULO:** Hace referencia al marco teórico, que sirve de sustento para el desarrollo del trabajo, la información se recopilará de libros y revistas, así como de páginas web validadas, en lo referente a administración, finanzas y contabilidad, este material servirá de consulta para el personal de la empresa.

**TERCER CAPÍTULO:** Está compuesto por la propuesta que se presenta mediante un modelo de manuales: administrativo, de procedimientos, de funciones y contable. Esto permitirá el desarrollo de las actividades de la empresa de forma eficiente y además obtener información real y útil para la toma de decisiones.

**CUARTO CAPÍTULO:** Presenta el análisis de los impactos empresarial, educativo, económico y social que ocasionará la aplicación del presente proyecto, los mismos pueden ser resultados positivos o negativos.

Finalmente se plantean las conclusiones y recomendaciones obtenidas en el desarrollo del manual

## **INTRODUCCIÓN**

### **ANTECEDENTES**

En el desarrollo económico, el sector automovilístico, es considerado uno de los más dinámicos del comercio en la provincia de Imbabura, es así que hoy en día estos negocios varían desde grandes empresas hasta pequeños negocios familiares de subsistencia

"AUTOREPUESTOS DEL NORTE" es una empresa que se dedica a la compra y venta de partes y piezas automotrices, especialmente de las marcas: CHEVROLET, KIA, MAZDA, DAEWOO, HYUNDAI, RENAULT, la misma que inició sus actividades el 1 de Agosto del 2011, bajo la Dirección de la Señorita Poli Amparo Manosalvas Moreno, con el fin de dar un servicio oportuno y eficiente.

La empresa "AUTOREPUESTOS DEL NORTE", se encuentra ubicada en las calles Olmedo entre Velasco y Colón de la ciudad de Otavalo, rodeada de sectores populosos en pleno desarrollo urbanístico.

Actualmente el sector automotriz en la ciudad de Otavalo tiene un amplio mercado, en los últimos 5 años se ha registrado un crecimiento importante del parque automotor, lo que implica que es un mercado que requiere y demanda productos originales, acordes a los últimos modelos del mercado automotriz, a los que se pueda acceder de manera oportuna y con una asesoría técnica directa.

La microempresa no cuenta con un sistema financiero y contable, tampoco dispone de manuales que ayuden a su funcionamiento y que le permita llevar un control actualizado y oportuno de cada una de las actividades administrativas que se realiza dentro de su organización. Este proyecto pretende brindar las herramientas para que las actividades de la microempresa se realicen de forma eficiente optimizando los recursos existentes.

## **JUSTIFICACIÓN**

Actualmente los directivos, gerentes y propietarios de las empresas buscan estrategias, que les permitan simplificar y optimizar procesos, y de esta manera aunar esfuerzos para conseguir los objetivos propuestos.

Para el desarrollo del presente estudio se ha tomado en consideración que los manuales son una herramienta indispensable para los establecimientos, ya que permite a las personas tener una perspectiva real del funcionamiento de los establecimientos.

El principal problema de Autorepuestos del Norte, es que no cuenta con un manual, que permita que sus empleados desarrollen sus actividades de una manera ágil y sin desperdicio de recursos, además no lleva sus operaciones contablemente, por lo carece de información que permita tomar decisiones oportunas para el desarrollo de la empresa.

El diseño del MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS, será de gran utilidad para la empresa, ya que la Gerencia podrá disponer de un instrumento normativo que contenga en forma breve, clara, descriptiva y explícita información referente a la historia, fundamento legal y administrativo, objetivos generales y/o específicos, atribuciones, funciones, políticas, normas generales y/o específicas de operación, estructura organizacional , así como la descripción narrativa y gráfica de los procedimientos de cada una de las áreas que conforman dicha empresa comercializadora.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Formular el Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros de la empresa “AUTOREPUESTOS DEL NORTE”, en la ciudad de Otavalo, Provincia de Imbabura.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar el diagnóstico técnico situacional de la empresa “AUTOREPUESTOS DEL NORTE” mediante la utilización de la matriz FODA.
- Estructurar las bases teóricas científicas mediante una investigación documental que sirva como referencia conceptual y técnica de la propuesta.
- Elaborar el Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros para la empresa. “AUTOREPUESTOS DEL NORTE”
- Establecer los principales impactos: económico, social, organizacional y educativo que genere la aplicación del proyecto.



## ÍNDICE

ÍNDICE	
SUMARIO EJECUTIVO .....	ii
EXECUTIVE SUMMARY .....	iii
AUTORÍA.....	iv
CERTIFICADO DEL ASESOR.....	v
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE .....	vii
DEDICATORIA .....	ix
AGRADECIMIENTO .....	x
PRESENTACIÓN.....	XI
INTRODUCCION .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
JUSTIFICACIÓN.....	xiii
OBJETIVOS.....	xiv
OBJETIVO GENERAL .....	xiv
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	xiv
ÍNDICE.....	xv
ÍNDICE DE TABLAS .....	xix
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xxi
 <b>CAPÍTULO I .....</b>	 22
<b>DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....</b>	<b>22</b>
Objetivos.....	22
Identificación de Variables e Indicadores.....	23
Matriz de Relación Diagnóstica.....	24
Mecánica Operativa. ....	25
Identificación de la Población.....	25
Información Primaria .....	26
Información Secundaria. ....	27

Análisis de la Información .....	27
Entrevista dirigida a la Propietaria de la microempresa “Auto repuestos del Norte” .....	27
Encuesta dirigida al Recurso Humano que labora en “Autorepuestos del Norte” .....	30
Encuesta dirigida a: clientes de “Autorepuestos del Norte” de la ciudad de Otavalo provincia de Imbabura. ....	35
Encuesta dirigida a: Proveedores de Autorepuestos del Norte” de la Ciudad de Otavalo Provincia De Imbabura. ....	41
Síntesis Foda (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) .....	47
Matriz De Cruces Estratégicos: FO, FA, DO, DA.....	48
Identificación del Problema Diagnóstico .....	49
<b>CAPÍTULO II</b> .....	50
<b>MARCOTEÓRICO</b> .....	50
Empresa .....	50
Importancia .....	50
Clasificación de las empresas.....	51
Microempresa .....	52
Importancia .....	52
Ventajas y Desventajas .....	52
Cliente.....	53
Tipos de clientes: .....	53
Consideraciones que se debe tomar en cuenta acerca de los Clientes. ....	53
Servicio al Cliente. ....	54
Administración. ....	54
El Gerente o Administrador.....	54
El Proceso Administrativo .....	55
Filosofía Institucional. ....	60
Elementos de la Filosofía Institucional.....	60
Organigramas .....	61
Manuales. ....	62

Definición .....	62
Objetivos .....	62
Características de los Manuales .....	63
Información que debe contener el Manual de Procedimientos. ....	63
Contabilidad. ....	67
Importancia .....	68
Objetivos .....	68
Sistema Contable.....	68
Proceso Contable: .....	70
Normativa Legal.....	73
Obligaciones Con la Seguridad Social.....	78
Obligaciones Tributarias. ....	79
Impuesto a la Renta.....	80
Finanzas .....	80
Importancia .....	81
Indicadores Financieros.....	81
Sector Automotriz .....	85
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>87</b>
<b>PROPUESTA ESTRATÉGICA.....</b>	<b>87</b>
Introducción a la Propuesta .....	87
Estructura Organizacional.....	88
Razón Social y Logotipo .....	88
Base Filosófica.....	89
Misión.....	89
Objetivos.....	89
Valores.....	89
Políticas .....	90
Reglamento Interno para la Microempresa “Autorepuestos del Norte” ....	91
Documentos de Soporte .....	115
Manual de Funciones.....	118
Manual Contable.....	123
Plan de Cuentas. ....	123

escripción y Control de las principales Cuentas Contables. ....	126
Registros Contables.....	131
Índices Financieros. ....	141
Estrategias.....	143
Estrategias empresariales .....	143
Estrategias mercadológicas de posicionamiento .....	143
Estrategias operativas .....	143
Estrategias financieras.....	144
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>145</b>
<b>ANÁLISIS DE IMPACTOS .....</b>	<b>145</b>
Impacto Social .....	146
Impacto Económico .....	147
Impacto Organizacional .....	148
Impacto Educativo .....	149
Impacto General .....	150
CONCLUSIONES .....	151
RECOMENDACIONES.....	152
BIBLIOGRAFÍA.....	153
LINKCOGRAFÍA .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
ANEXOS.....	155

## ÍNDICE DE TABLAS

Nº 1 Matriz de Relación Diagnóstica.....	24
Nº 2 Población Total .....	25
Nº 3.1 Programa de capacitación .....	30
Nº 3.2 Filosofía Institucional.....	31
Nº 3.3 Existencia de manuales .....	32
Nº 3.4 Sistema de inventarios.....	33
Nº 3.5 Obligaciones laborales.....	34
Nº 4.1 Atención Recibida .....	35
Nº 4.2 Variedad de repuestos .....	36
Nº 4.3 Precio de los repuestos.....	37
Nº 4.4 Presentación y ubicación .....	38
Nº 4.5 Descuentos y promociones.....	39
Nº 4.6 Garantía en repuestos .....	40
Nº 5.1 Trato recibido .....	41
Nº 5.2 Plazos de pago .....	42
Nº 5.3 Garantía de productos .....	43
Nº 6 Matriz FODA .....	47
Nº 7 Matriz de cruces estratégicos .....	48
Nº 8 Clasificación de las empresas.....	51
Nº 9 Modelo de Manual .....	64
Nº 10 Simbología de los Diagramas de Flujo .....	66
Nº 11 Representación del Plan de cuentas .....	70
Nº 12 Normas Internacionales de Contabilidad NIC .....	75
Nº 13 Calendario declaración del IVA.....	79
Nº 14 Calendario declaración Impuesto a la Renta .....	80
Nº 15 Procedimiento de Adquisiciones .....	101
Nº 16 Flujograma de adquisiciones .....	102
Nº 17 Procedimiento de Ventas.....	103
Nº 18 Flujograma de ventas.....	104
Nº 19 Procedimiento de Cierre de caja.....	105

Nº 20 Flujograma de Cierre de caja.....	106
Nº 21 Procedimiento Contable .....	107
Nº 22 Flujograma Contable.....	108
Nº 23 Procedimiento Administrativo – Contratación de personal.....	109
Nº 24 Flujograma Administración – contratación de personal .....	110
Nº 25 Procedimiento Administrativo – Control Interno .....	111
Nº 26 Flujograma Administración – Control Interno .....	112
Nº 27 Procedimiento Financiero .....	113
Nº 28 Flujograma Financiero .....	114
Nº 29 Funciones del Gerente (Propietario) .....	119
Nº 30 Funciones del Contador .....	120
Nº 31 Funciones del Cajero .....	121
Nº 32 Funciones del Vendedor .....	122
Nº 33 Plan de Cuentas .....	123
Nº 34 Kardex.....	128
Nº 35 Porcentajes de depreciación.....	129
Nº 36 Libro diario .....	132
Nº 37 Libro Mayor .....	133
Nº 38 Balance de Comprobación.....	134
Nº 39 Estado de Situación Financiera. ....	135
Nº 40 Estado de Resultados Consolidado .....	136
Nº 41 Estado de Cambios en el Patrimonio Neto .....	138
Nº 42 Estado de Flujo de Efectivo .....	139
Nº 43 Índices Financieros .....	142
Nº 44 Matriz de impactos .....	145
Nº 44 Impacto Social .....	146
Nº 46 Impacto Económico.....	147
Nº 47 Impacto Organizacional .....	148
Nº 48 Impacto Educativo .....	149
Nº 49 Impacto General .....	150



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Nº 1.1 Programa de capacitación .....	30
Nº1.2Filosofía Institucional.....	31
Nº1.3 Existencia de manuales .....	32
Nº 1.4Sistema de inventarios.....	33
Nº 1.5 Obligaciones laborales.....	34
Nº 2.1Atención Recibida .....	35
Nº 2.2 Variedad de repuestos .....	36
Nº 2.3 Precio de los repuestos.....	37
Nº 2.4 Presentación y ubicación .....	38
Nº 2.5 Descuentos y promociones.....	39
Nº 2.6 Garantía en repuestos .....	40
Nº 3.1 Trato recibido .....	41
Nº 3.2 Plazos de pago .....	42
Nº 3.3 Garantía de productos .....	43
Nº 4 Elementos de la Organización .....	57
Nº 5 Integración de Recursos .....	58
Nº 6 Proceso de Dirección.....	59
Nº 7 Clasificación de los Organigramas.....	61
Nº 8 Organigrama Estructural .....	88
Nº 9 Mapa de Procesos .....	100

# **CAPÍTULO I**

## **1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

### **INTRODUCCIÓN**

El diagnóstico situacional se realizará planteando el objetivo general como específicos, se realizará la matriz de relación diagnóstica, y con base en la misma se utilizarán las diferentes técnicas de investigación científica como la entrevista, la encuesta y la observación directa, para conocer la situación de la microempresa Autorepuestos del Norte, para con esta información determinar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, a continuación se desarrollan los cruces estratégicos: FA, FO, DO, DA.

### **1.1 OBJETIVOS**

#### **Objetivo General**

Analizar la situación y funcionamiento de AUTOREPUESTOS DEL NORTE, para determinar Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

#### **Objetivos Específicos**

Identificar las aptitudes y actitudes del recurso humano que labora en “Autorepuestos del Norte”

Analizar el proceso Administrativo en la microempresa “Autorepuestos del Norte”

Describir el modelo contable y financiero de la microempresa

Evaluar la calidad del servicio y comercialización de Autorepuestos del Norte

## 1.2 Identificación de Variables e Indicadores

**VARIABLE:** Talento Humano

INDICADORES: Instrucción Formal

Experiencia

Capacitación

Funciones

Políticas

**VARIABLE:** Organización Administrativa

INDICADORES: Filosofía Institucional

Organigrama

Manuales

Incentivos

**VARIABLE:** Sistema Financiero

INDICADORES: Sistema Contable

Estados Financieros

Índices Financieros

Cartera

**VARIABLE:** Calidad del Servicio

INDICADORES: Servicio al cliente

Satisfacción del cliente

Financiación

### 1.3 MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA

**Tabla Nº 1 Matriz de Relación Diagnóstica**

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	FUENTES DE INFORMACIÓN
<b>Establecer aptitudes y actitudes del recurso humano que labora en “Autorepuestos del Norte”</b>	Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instrucción formal</li> <li>- Experiencia</li> <li>- Capacitación</li> <li>- Desempeño</li> </ul>	Entrevista Encuesta Observación directa	<b>Propietarios Empleados</b>
<b>Analizar si existe un proceso Administrativo eficiente en la microempresa “Autorepuestos del Norte “</b>	Organización Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Filosofía Institucional</li> <li>- Organigrama</li> <li>- Manuales</li> <li>- Incentivos</li> </ul>	Entrevista Encuestas Observación Directa	<b>Propietarios Empleados Clientes</b>
<b>Identificar el sistema contable y financiero de la microempresa</b>	Sistema Financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema contable</li> <li>- Estados Financieros</li> <li>- Informes</li> <li>- Índices Financieros</li> <li>- Cartera</li> </ul>	Entrevista Encuestas Observación Directa	<b>Propietarios Empleados</b>
<b>Evaluar la calidad del servicio y comercialización de “Autorepuestos del Norte”</b>	Calidad del Servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción del cliente</li> <li>- Atención al cliente</li> <li>- Financiación</li> </ul>	Entrevista Encuestas Observación Directa	<b>Propietarios Empleados clientes proveedores</b>

FUENTE: Investigación Propia

ELABORACIÓN: La Autora

## 1.4 Mecánica Operativa.

### 1.4.1 Identificación de la Población.

En cuanto a la determinación de la población, se considera como base la información entregada por la empresa “AUTOREPUESTOS DEL NORTE” y para ello se utilizará el total de Recurso Humano que labora en dicha empresa comercial, propietarios, clientes y proveedores, que según aseveración de su propietaria son los siguientes:

**Tabla N° 2 Población Total  
“AUTOREPUESTOS DEL NORTE”**

DETALLE	Nº DE PERSONA
Recurso Humano	4
Clientes	300
Proveedores	20
Total	324

FUENTE: “Autorepuestos del Norte”

ELABORACIÓN: La Autora

Para conocer la realidad de la microempresa se realizará una entrevista a la propietaria, una encuesta al personal para contraponer criterios, además de la encuesta a clientes y proveedores para conocer la visión que tiene acerca de la microempresa “Autorepuestos del Norte”.

Para fines didácticos se realizará la encuesta al total del personal y proveedores, pero para clientes se obtendrá una muestra de la población objeto de estudio, el número de encuestas a ser aplicadas a los clientes que visitan el almacén de repuestos, para percibir su criterio.

La fórmula a utilizar es la siguiente:

$$n = \frac{NZ^2\sigma^2}{(e)^2(N-1) + Z^2\sigma^2}$$

**Dónde:**

N = Universo o población a estudiarse.

n = Tamaño de la muestra, número de unidades a determinarse.

e= error máximo admisible del tamaño de la muestra 10% (0,10)

d = Varianza que es un valor constante equivalente a 0,5

z = Nivel de confianza que es 90% equivale a 1,96

**Desarrollo:**

$$n = \frac{300(1,96)^2(0,5)^2}{(0,10)^2(300 - 1) + (1,96)^2(0,5)^2}$$

$$n = \frac{288,12}{3,9504}$$

$$n = 72,9$$

El número de encuestas a realizar es 73

**1.4.2 Información Primaria**

Para la presente investigación se aplicará técnicas como:

**Entrevista**

La entrevista se aplicará a la propietaria de la microempresa "Autorepuestos del Norte", para conocer su funcionamiento.

**Encuesta**

La encuesta se aplicará a los empleados de la microempresa, para confrontar con la información obtenida de la entrevista. A los clientes y proveedores de la microempresa para conocer su visión acerca de la microempresa.

**Observación Directa**

Se llevará a cabo en el lugar de la investigación, para formar nuestro propio criterio sobre el funcionamiento de la misma.



### **1.4.3 Información Secundaria.**

Esta se obtiene a través de documentación bibliográfica referente al tema investigar como: libros, revistas, leyes, normas, reglamentos, periódicos, internet, entre otros.

## **1.5 Análisis de la Información**

En la realización de este trabajo investigativo, se hizo necesaria la utilización de la técnica de la encuesta, la misma que se aplicó al Recurso Humano, cliente y proveedores de la Empresa “AUTOREPUESTOS DEL NORTE” de la ciudad de Otavalo, quienes colaboraron respondiendo las preguntas planteadas en el formulario elaborado para este fin, y lo hicieron con absoluta libertad, honestidad y transparencia al contestar las interrogantes que se aplicó.

### **1.5.1 Entrevista dirigida a la Propietaria de la microempresa “Auto repuestos del Norte”**

#### **Talento Humano**

#### **1. ¿Qué nivel de instrucción formal debe tener el personal que labora dentro de la microempresa?**

El personal de ventas debe ser bachiller, con un mínimo conocimiento en repuestos de preferencia, pero si contamos con un tecnólogo en repuestos quien es la persona que está empapado de las necesidades del mercado automotriz.

#### **2. ¿Qué experiencia debe tener el personal para laboraren la microempresa?**

La experiencia no es un requisito imprescindible, necesitamos personas dinámicas con gran habilidad para las ventas y que sepan tratar muy bien a la clientela, una ventaja adicional sería que conozcan de repuestos o de autos, pero si no cuentan con estos conocimientos, se les va enseñando sobre los mismos.

## **Organización Administrativa**

### **3. ¿La microempresa cuenta con Filosofía Institucional Misión, Visión, Principios y Valores?**

No, la microempresa no cuenta con una Filosofía Institucional no tenemos Misión, Visión, Principios y Valores, es un limitante debido a que los empleados no conocen la dirección que la microempresa desea tomar para desarrollarse día a día en este mercado tan competitivo.

### **4. ¿"Autorepuestos del Norte" cuenta con manuales que definan las funciones a desarrollar y los procesos a seguir para desarrollar las actividades cotidianas?**

No, la microempresa no cuenta con manuales que definan las actividades o procesos a seguir, simplemente se explica a cada empleado las funciones a realizar y son los empleados más antiguos los que instruyen a estos el cómo deben realizarlas.

## **Sistema Financiero**

### **5. ¿Las operaciones económicas se registran contablemente?**

La microempresa no está obligada a llevar contabilidad, por lo que únicamente lleva un registro de ingresos y gastos, más no un sistema completo que permita contar con información financiera oportuna, real y sólida.

### **6. ¿Maneja un sistema de inventarios para los repuestos existentes en stock?**

No, contamos con un sistema de inventarios, el registro es más bien empírico, debido a que se llevan apuntes en un cuaderno sobre las existencias de los repuestos y mercadería que posee la microempresa, el principal problema de este registro radica en que la información no es actualizado constantemente por lo que no se tiene un dato real de los inventarios

## **Calidad de Servicio**

### **7. ¿Qué se hace para buscar la satisfacción de sus clientes?**

Se brinda una atención cálida y personalizada, buscando asesorar al cliente sobre sus necesidades analizando siempre su satisfacción y fidelidad.

### **8. ¿La microempresa cuenta con un programa de financiamiento para sus clientes?**

Si, contamos con planes de financiamiento para nuestros clientes, dependiendo el monto el plazo de entre 15 días a un mes como máximo.

### 1.5.2 Encuesta dirigida al Recurso Humano que labora en “Autorepuestos del Norte”

#### 1. ¿Existen planes o programas de capacitación al personal que labora en la “AUTOREPUESTOS DEL NORTE”?

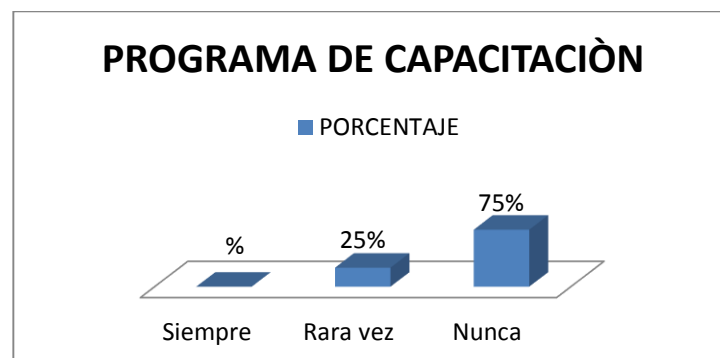
**Tabla N° 3.1 Programa de capacitación**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Rara vez	1	25%
Nunca	3	75%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta dirigida a los empleados

**ELABORACIÓN:** La Autora

**Gráfico N° 1.1 Programa de capacitación**



**FUENTE:** Encuesta dirigida a los empleados

**ELABORACIÓN:** La Autora

#### **Análisis:**

En su totalidad, el recurso humano encuestado, concuerda en que No existen planes o programas de capacitación al personal que labora en dicha empresa, esto se debe a la falta de iniciativa por parte de su gerente propietario, lo que además será un limitante para el desarrollo de la microempresa.

2. ¿Conoce si la microempresa cuenta con Misión, Visión, principios, valores es decir con Filosofía Institucional?

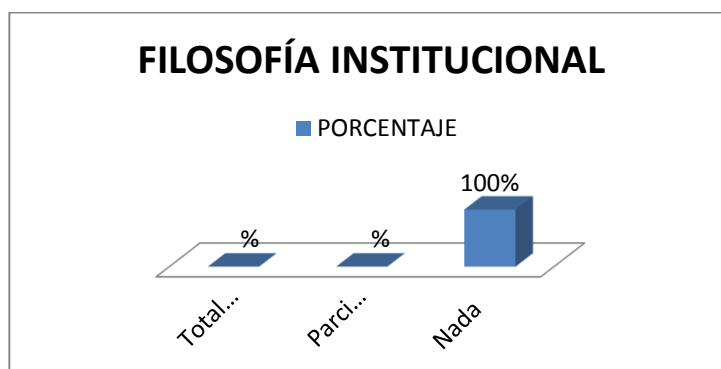
**Tabla N°3.2 Filosofía Institucional**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	0	0%
Parcialmente	0	0%
Nada	4	100%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta dirigida a los empleados

**ELABORACIÓN:** La Autora

**Gráfico N°1.2 Filosofía Institucional**



**FUENTE:** Encuesta dirigida a los empleados

**ELABORACIÓN:** La Autora

**Análisis:**

Los datos obtenidos, permiten concluir que el personal concuerda en que la empresa carece de Filosofía Institucional, esto se convierte en una debilidad ya que no conocen la razón de ser y hacia dónde se dirige la microempresa, ni los objetivos que está pretende alcanzar.

3. ¿Cuenta la microempresa con manuales que muestren las funciones a desempeñar y los procedimientos a seguir?

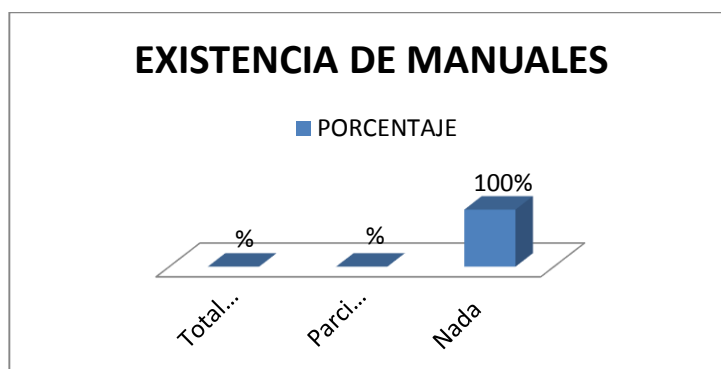
**Tabla Nº 3.3 Existencia de manuales**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	0	0%
Parcialmente	0	0%
Nada	4	100%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta dirigida a los empleados

**ELABORACIÓN:** La Autora

**Gráfico Nº1.3 Existencia de manuales**



**FUENTE:** Encuesta dirigida a los empleados

**ELABORACIÓN:** La Autora

**Análisis:**

De la encuesta realizada se determina que todos los empleados concuerdan en que la microempresa no cuenta con manuales que indiquen las funciones y procedimientos que tienen que realizar para cumplir con su trabajo de forma eficiente, esto hace que exista duplicidad de funciones y no se optimicen los recursos, obstaculizando el mejoramiento de la microempresa.



4. ¿La microempresa maneja un sistema de inventarios para controlar sus existencias?

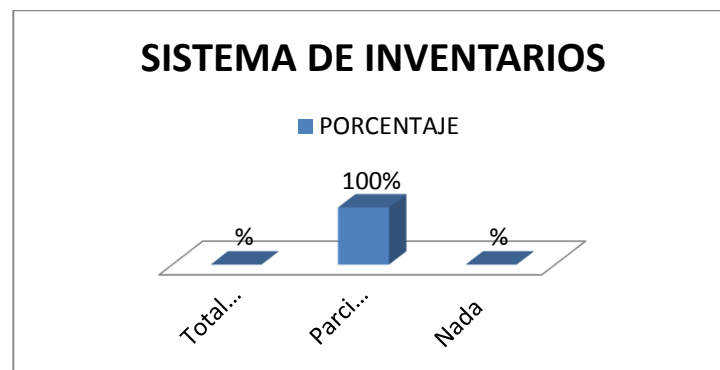
**Tabla N° 3.4 Sistema de inventarios**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	0	0%
Parcialmente	4	100%
Nada	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta dirigida a los empleados

**ELABORACIÓN:** La Autora

**Gráfico N° 1.4 Sistema de inventarios**



**FUENTE:** Encuesta dirigida a los empleados

**ELABORACIÓN:** La Autora

**Análisis:**

Al analizar los datos obtenidos se puede determinar que todos los empleados están de acuerdo con que se maneja parcialmente un sistema de inventarios, lo que se convierte en una debilidad porque no se pueda tener un dato exacto de las existencias, exista desperdicio de recursos y no se pueda detectar a tiempo en caso de existir robos o pérdidas de las existencias.

5. ¿La microempresa cumple con sus obligaciones laborales oportunamente (sueldos, bonificaciones, etc.)?

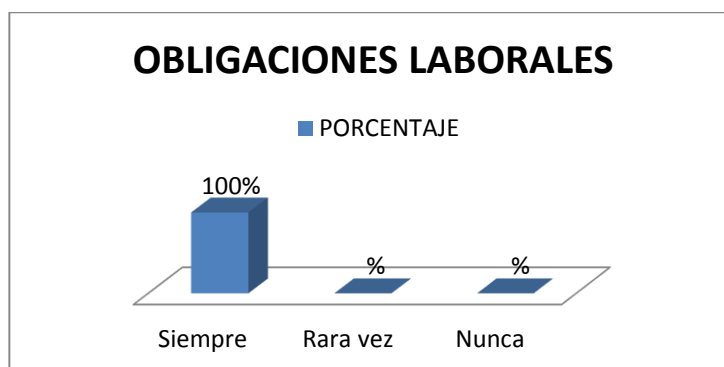
**Tabla Nº 3.5 Obligaciones laborales**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	4	100%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta dirigida a los empleados

**ELABORACIÓN:** La Autora

**Gráfico Nº 1.5 Obligaciones laborales**



**FUENTE:** Encuesta dirigida a los empleados

**ELABORACIÓN:** La Autora

**Análisis:**

La totalidad de los empleados concuerdan en que la microempresa cumple siempre con las obligaciones laborales, lo que se convierte en una fortaleza porque un empleado que recibe sus compensaciones salariales a tiempo es un empleado satisfecho y realizará sus labores más eficientemente.

**1.5.3 Encuesta dirigida a: clientes de “Autorepuestos del Norte” de la ciudad de Otavalo provincia de Imbabura.**

- 1. ¿Qué Atención recibe usted por parte del recurso humano que labora en AUTOREPUESTOS DEL NORTE al momento de realizar sus adquisiciones?**

**Tabla Nº 4.1 Atención Recibida**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	54	74%
Muy buena	19	26%
Regular	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta dirigida a los clientes

**ELABORACIÓN:** La Autora

**Gráfico Nº 2.1 Atención Recibida**



**FUENTE:** Encuesta dirigida a los clientes

**ELABORACIÓN:** La Autora

**Análisis:**

La encuesta permite conocer que un porcentaje alto cree que la atención que recibe es excelente, mientras que un porcentaje mayor que es muy buena, lo que se convierte en una fortaleza porque un cliente que es bien atendido siempre retornara a comprar.

2. ¿Considera que la variedad de repuestos ofertados por la microempresa AUTOREPUESTOS DEL NORTE es: ?

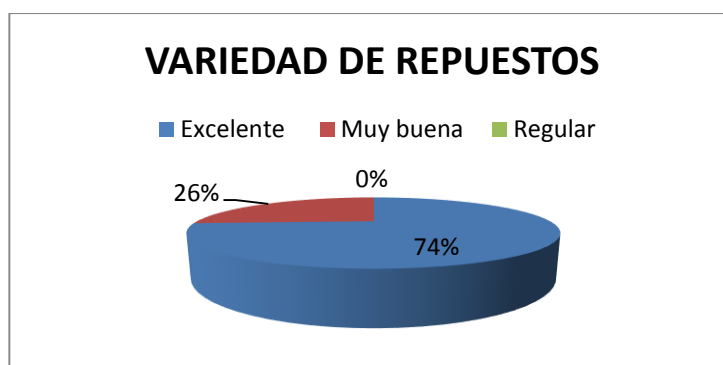
**Tabla N° 4.2 Variedad de repuestos**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	12	16%
Muy buena	59	81%
Regular	2	3%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta dirigida a los clientes

**ELABORACIÓN:** La Autora

**Gráfico N° 2.2 Variedad de repuestos**



**FUENTE:** Encuesta dirigida a los clientes

**ELABORACIÓN:** La Autora

**Análisis:**

La mayor parte de los clientes encuestados manifiestan que la microempresa cuenta con una excelente stock de repuestos, un porcentaje menor que existe muy buena variedad de repuestos y un mínimo porcentaje que la variedad es regular, a pesar de este mínimo porcentaje la microempresa cuenta con gran aceptación de sus clientes gracias a su variado stock de repuestos.

### 3. ¿Considera que los precios de venta de los repuestos son: ?

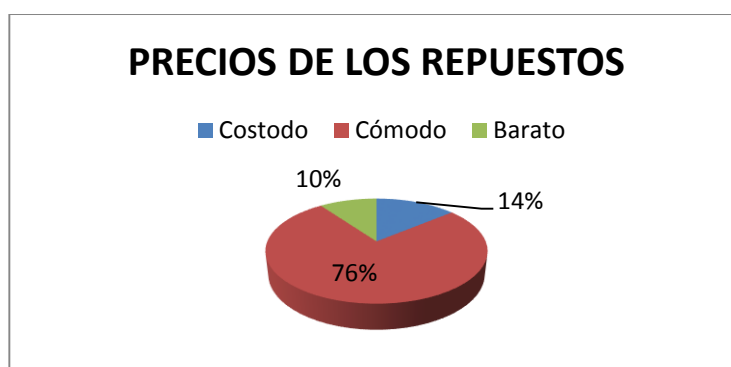
**Tabla N° 4.3 Precio de los repuestos**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Costoso	10	14%
Cómodo	56	76%
Barato	7	10%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta dirigida a los clientes

**ELABORACIÓN:** La Autora

**Gráfico N° 2.3 Precio de los repuestos**



**FUENTE:** Encuesta dirigida a los clientes

**ELABORACIÓN:** La Autora

### **Análisis:**

Apenas un porcentaje menor de los encuestados piensan que los precios son costosos, mientras el porcentaje más alto que los precios son asequibles, esto se convierte en un pilar fundamental para la microempresa porque indica la aceptación de su clientela con respecto a los precios de los repuestos que está ofrece.

#### 4. ¿Qué opina de la presentación y ubicación de AUTOREPUESTOS DEL NORTE?

**Tabla N° 4.4 Presentación y ubicación**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	49	67%
Muy bueno	24	33%
Regular	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta dirigida a los clientes

**ELABORACIÓN:** La Autora

**Gráfico N° 2.4 Presentación y ubicación**



**FUENTE:** Encuesta dirigida a los clientes

**ELABORACIÓN:** La Autora

#### **Análisis:**

De los datos obtenidos se puede concluir que la mayor parte de la clientela manifiesta que la microempresa cuenta con una excelente ubicación y presentación, mientras que un porcentaje menor cuenta con muy buena presentación y ubicación, lo que indica que goza de la aceptación de su clientela, esto se convierte en una fortaleza para la misma.

5. ¿Ha sido beneficiado con descuentos y promociones por sus compras?

**Tabla Nº 4.5 Descuentos y promociones**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	48	66%
Rara vez	25	34%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta dirigida a los clientes

ELABORACIÓN: La Autora

**Gráfico Nº 2.5 Descuentos y promociones**



FUENTE: Encuesta dirigida a los clientes

ELABORACIÓN: La Autora

**Análisis:**

La información recopilada permite conocer que un porcentaje más alto de clientes se ha beneficiado de los descuentos y promociones, mientras que un porcentaje menor que también han accedido a promociones y descuentos pero de forma ocasional, pero esto implica que cada cliente en algún momento ha sido beneficiado con promociones y descuentos.

6. ¿Los repuestos que usted adquiere tienen garantía de fábrica?

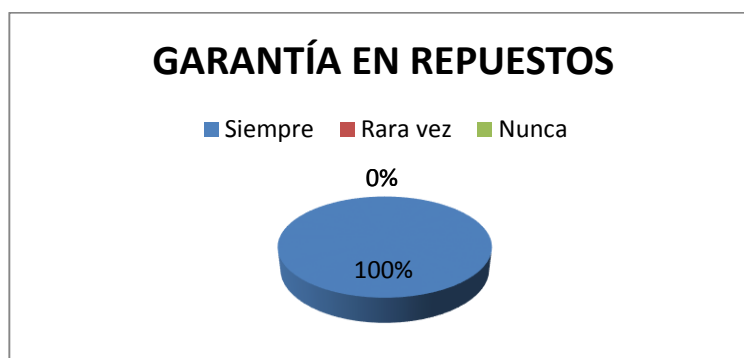
Tabla N° 4.6 Garantía en repuestos

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	73	100%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	73	100%

FUENTE: Encuesta dirigida a los clientes

ELABORACIÓN: La Autora

Gráfico N° 2.6 Garantía en repuestos



FUENTE: Encuesta dirigida a los clientes

ELABORACIÓN: La Autora

**Análisis:**

La totalidad de los clientes manifiestan en la encuesta que todos los repuestos adquiridos cuentan con garantía, esto hace que la microempresa tenga mayor credibilidad y fidelidad por parte de su clientela debido a la garantía brindada en sus repuestos, esto es un determinante en la compra de los repuestos porque sus repuestos están asegurados.



#### 1.5.4 ENCUESTA DIRIGIDA A: PROVEEDORES DE AUTOREPUESTOS DEL NORTE” DE LA CIUDAD DE OTAVALO PROVINCIA DE IMBABURA.

##### 1. ¿Qué opina del trato recibido por la empresa?

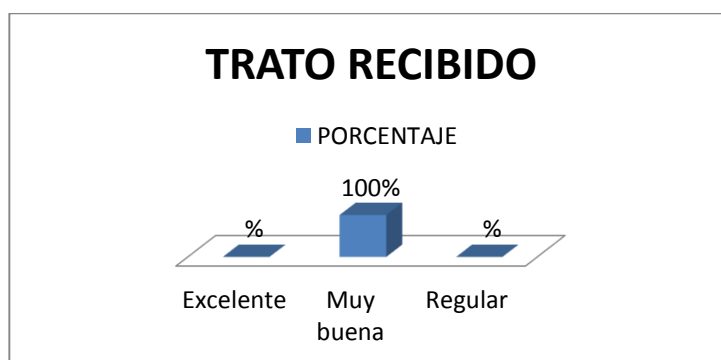
**Tabla N° 5.1 Trato recibido**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	0	0%
Muy buena	20	100%
Regular	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta dirigida a los proveedores

**ELABORACIÓN:** La Autora

**Gráfico N° 3.1 Trato recibido**



**FUENTE:** Encuesta dirigida a los clientes

**ELABORACIÓN:** La Autora

#### **Análisis:**

De los datos obtenidos, se puede concluir que la totalidad de los clientes manifiestan que el trato recibido por parte de la microempresa es muy bueno, lo que se convierte en una fortaleza porque el trato que brindada tanto a clientes como proveedores es muy buena.

2. ¿La empresa cumple con los plazos establecidos para los pagos por los repuestos adquiridos?

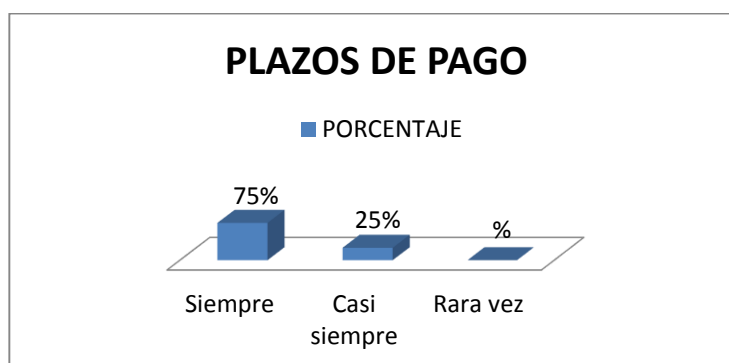
**Tabla N° 5.2 Plazos de pago**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	15	75%
Casi Siempre	5	25%
Rara vez	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta dirigida a los proveedores

**ELABORACIÓN:** La Autora

**Gráfico N° 3.2 Plazos de pago**



**FUENTE:** Encuesta dirigida a los clientes

**ELABORACIÓN:** La Autora

**Análisis:**

La información obtenida de los proveedores a través de la encuesta, permite concluir que un porcentaje alto de estos manifiesta que la microempresa cumple con sus obligaciones de pago siempre y un porcentaje menor casi siempre, esto es importante para el almacén de repuestos porque da la imagen de credibilidad a los proveedores quienes seguirán confiando en está, si sus pagos se realizan puntualmente.

3. ¿Cómo proveedor ofrece garantías por los productos vendidos a la microempresa?

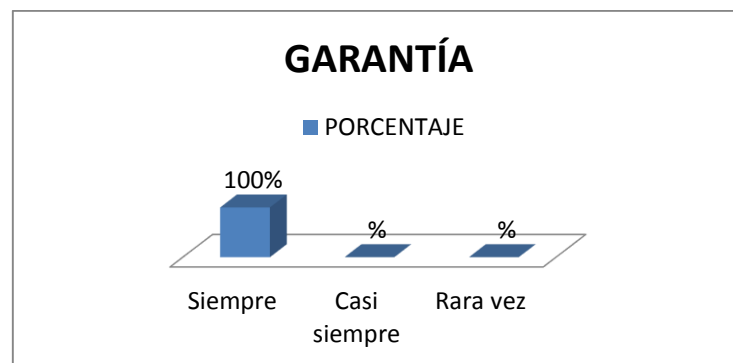
**Tabla N° 5.3 Garantía de productos**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	20	100%
Casi siempre	0	0%
Rara vez	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta dirigida a los proveedores

**ELABORACIÓN:** La Autora

**Gráfico N° 3.3 Garantía**



**FUENTE:** Encuesta dirigida a los clientes

**ELABORACIÓN:** La Autora

**Análisis:**

La totalidad de los proveedores manifiestan según la encuesta que los repuestos vendidos a la microempresa cuentan con garantía, esto se convierte en una gran fortaleza porque esta garantía es transmitida a los clientes quienes siempre buscarán repuestos garantizados

**Hallazgos encontrados en la aplicación de las siguientes técnicas de investigación:**

**Entrevista realizada a la propietaria de la microempresa AUTOREPUESTOS DEL NORTE, Sra. Poli Manosalvas.**

Al realizar la entrevista a la propietaria se puede concluir la carencia de los siguientes aspectos, estos a su vez se convierten en debilidades:

- No posee un plan de capacitación para el personal.
- Carece de manuales que ayuden a desarrollar las actividades de la microempresa.
- No utiliza un adecuado sistema de inventarios para conocer a ciencia cierta la mercadería existente.
- No cuenta con Filosofía Institucional que oriente el funcionamiento de la microempresa.
- No se registra contablemente los movimientos económicos de la microempresa.

**Encuesta aplicada al Recurso Humano de la microempresa**

Al realizar la encuesta a los empleados, se puede deducir debilidades como la falta de:

- Capacitación al personal.
- Filosofía Institucional.
- Existencia de manuales que rijan y direccionen el funcionamiento de la microempresa.
- Sistema de inventarios para las existencias de repuestos.

Cabe señalar que una fortaleza señalada por los empleados, es el cumplimiento oportuno de las obligaciones laborales por parte de la microempresa.

### **Encuesta aplicada al Cliente que labora en la microempresa.**

La encuesta permite conocer la perspectiva de los clientes con respecto a la microempresa AUTOPARTES DEL NORTE, que resulta ser una fortaleza por el grado de aceptación en lo referente a atención, variedad de productos, la garantía de los mismos, precios, ubicación y presentación.

### **Encuesta aplicada a los proveedores de la microempresa**

La aplicación de la encuesta permite conocer la opinión de los proveedores con respecto a la microempresa, la que resulta ser muy buena ya que manifiestan que reciben un buen trato, sus pagos se realizan oportunamente en la mayoría de los casos y estos además brindan garantías sobre los repuestos, la misma que a su vez, es transmitida a los clientes convirtiéndose en una cadena de valor que da mayor credibilidad a la labor realizada por AUTOREPUESTOS DEL NORTE

### **Observación Directa realizada en el sitio de la investigación**

Al realizar la observación directa en el sitio de la investigación, podemos constatar la carencia de: un sistema contable para el registro de las operaciones económicas y de inventarios para controlar las existencias de repuestos, no cuenta con Filosofía Institucional que defina la razón de ser de la microempresa y los objetivos trazados, Manuales de funciones que orienten a los empleados a las actividades a seguir para realizar su trabajo y de procedimientos para la realización de las operaciones de la microempresa.

Pero como fortalezas tenemos que tiene una buena acogida tanto de la clientela como de los proveedores y el cumplimiento oportuno de sus obligaciones laborales.

Vende productos altamente garantizados ya que cuenta con marcas originales como CHEVROLET, MAZDA, KIA, DAEWOO, RENAULT, entre otras para constancia se adjunta algunas fotografías.



Además del ambiente de compañerismo existente entre los miembros de la microempresa.

## 1.6 SÍNTESIS FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

Este Análisis se centra en la evaluación que la organización hace de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

**Tabla Nº 6 Matriz FODA**

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas de productos de calidad con marcas de gran reconocimiento y presencia en el mercado como: CHEVROLET, KIA, MAZDA DAEWOO, HYUNDAI, RENAULT, FORD.</li> <li>• Productos garantizados y con los mejores precios del mercado.</li> <li>• Planes de ofertas, promociones y descuentos</li> <li>• Infraestructura e instalaciones adecuadas.</li> <li>• Excelencia en el servicio con atención personalizada.</li> <li>• Buen ambiente de trabajo.</li> <li>• Pago puntual de sus obligaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar su cadena de distribución.</li> <li>• Incursionar en productos nacionales a más bajo costo, con similares características y garantías a los importados.</li> <li>• Creación de una página Web para ofertar sus productos.</li> <li>• El constante incremento del parque automotor.</li> <li>• Acceso a cursos de capacitación fácilmente.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de planificación y organización.</li> <li>• Abastecimiento de productos a dependencia del proveedor.</li> <li>• No maneja sistema de inventarios.</li> <li>• Carencia de manuales que ayuden al desempeño de la microempresa.</li> <li>• No contabilizar los movimientos económicos.</li> <li>• Carencia de Filosofía Institucional</li> <li>• Falta de capacitación e incentivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restricción a los productos importados.</li> <li>• Gran cantidad de competencia existente en el mercado de los repuestos.</li> <li>• Crisis económica a nacional y mundial.</li> <li>• Existencia de gravámenes o impuestos altos a los productos que se comercializan.</li> </ul>

**Fuente:** AUTOREPUESTOS DEL NORTE

**Elaboración:** La Autora

### 1.7 Matriz de cruces estratégicos: FO, FA, DO, DA.

**Tabla N° 7 Matriz de cruces estratégicos**

FO	FA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar al stock productos nacionales, con similares características y garantías a los importados.</li> <li>Brindar el servicio de asesoramiento al cliente, brindando confianza y credibilidad.</li> <li>Actualizar constantemente su stock para satisfacer las demandas de repuestos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promociones y descuentos para captar más clientela.</li> <li>Optimizar recursos para mejorar los precios de los repuestos.</li> <li>Plan publicitario mostrando la calidad y variedad de productos.</li> </ul>
DO	DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear un programa de capacitación al personal.</li> <li>Registrar y documentar la información para acceder fácilmente a ella para la toma de decisiones.</li> <li>Incrementar métodos de control para optimizar recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de manuales para efectivizar el funcionamiento de la microempresa.</li> <li>Instauración de la Filosofía Institucional que dirija el funcionamiento de la microempresa.</li> <li>Implementar un sistema contable acorde a las necesidades de la organización.</li> </ul>

**Fuente:** AUTOREPUESTOS DEL NORTE

**Elaboración:** La Autora



## 1.8 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO

Finalizando el desarrollo del análisis de la matriz FODA, se procede a realizar la identificación del problema diagnóstico con causas y efectos por el que actualmente atraviesa la empresa AUTOREPUESTOS DEL NORTE de la ciudad de Otavalo al no disponer de un manual de procedimientos administrativo, financiero y contable que le permita a dicha empresa comercializadora conocer su situación económica real, es así que el problema se genera por las siguientes debilidades encontradas:

- Falta de planificación y organización interna.
- Carencia de registros contables
- Políticas que rijan su funcionamiento.
- Inexistencia de un control de los inventarios.

Una vez concluido el diagnóstico y ante las debilidades encontradas se plantea la instauración del **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS**, para potenciar el desarrollo de la microempresa y efectivizar sus actividades.

## **CAPÍTULO II**

### **2 MARCO TEÓRICO**

#### **Introducción**

El presente capítulo pretende dar a conocer las bases teóricas científicas, que serán utilizadas durante la elaboración del proyecto, para que las personas puedan acceder a este como fuente de consulta y obtengan un conocimiento técnico de lo que se está realizando.

#### **2.1 Empresa**

(Zapata, 2011) manifiesta: “Es todo ente económico cuyo esfuerzo se orienta en ofrecer a los clientes bienes y/o servicios que, al ser vendidos, producirán una renta que beneficia al empresario, al Estado y a la sociedad en general” (pág. 5)

(Sarmiento R. , 2008) refiere: “Es la entidad u organización que se establece en un lugar determinado con el propósito de desarrollar actividades relacionadas con la producción y comercialización de bienes y/o servicios en general, para satisfacer las necesidades de la sociedad”

La empresa es un ente que busca satisfacer las necesidades de la sociedad, ofertando bienes y servicios con el fin de obtener utilidad.

##### **2.1.1 Importancia**

(Münch, 2010) En su libro Administración plantea que la trascendencia de la empresa se debe a las siguientes ventajas:

- Genera fuentes de trabajo.
- Satisface las necesidades de la población con bienes y/o servicios.
- Promueven el desarrollo social y económico.
- Impulsan el desarrollo y la investigación tecnológicos.
- Son fuente de ingreso del sector público por medio de los impuestos.

## 2.1.2 Clasificación de las empresas

**Tabla N° 8 Clasificación de las empresas**

CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS	
POR SU FINALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Públicas</li> <li>• Privadas</li> </ul>
POR SU TAMAÑO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Microempresa</li> <li>• Pequeña Empresa</li> <li>• Mediana Empresa</li> <li>• Gran Empresa</li> </ul>
POR SU ACTIVIDAD ECONÓMICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industriales</li> <li>• Comerciales</li> <li>• Servicios</li> </ul>
POR SU FILOSOFÍA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lucrativas</li> <li>• No lucrativas</li> </ul>
POR SU RÉGIMEN JURÍDICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociedad <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Anónima</li> <li>➤ Cooperativa</li> <li>➤ Civil</li> <li>➤ Responsabilidad Limitada</li> </ul> </li> <li>• Asociación</li> <li>• Patronato</li> <li>• Fundación</li> </ul>
POR SU TECNOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta tecnología</li> <li>• Mediana tecnología</li> <li>• Tradicionales</li> <li>• Artesanales</li> </ul>

**Fuente:** Münch, Lourdes "Administración, Gestión Organizacional", México, 2010

**Elaboración:** La Autora

## **2.2 Microempresa**

Basada en la página web (<http://www.gestion.org>)(Soto, 2014)

La microempresa es un negocio personal o familiar que tiene menos de 10 empleados, el cual es operado por una persona, familia o un grupo de personas individuales de ingresos relativamente bajos, no venden grandes cantidades, ni necesita de un capital alto para su funcionamiento, en esta empresas predomina la mano de obra.

Las artesanías, la consultoría y la gastronomía a pequeña escala son los campos más comunes de la microempresa.

### **2.2.1 Importancia**

La microempresa es de gran importancia ya que es de gran ayuda para el sector más vulnerable ofreciendo oportunidades de trabajo para amas de casa y personas sin empleo, son un aporte importantísimo para el desarrollo de un país.

### **2.2.2 Ventajas y Desventajas**

#### **Ventajas**

- Se convierte en una alternativa frente al desempleo.
- Mayor flexibilidad, ya que no cuentan con una estructura rígida.
- Su equipo de trabajo se adapta fácilmente al cambio, ya que pueden ocupar diferentes puestos.
- Las decisiones son más rápidas ya que no hay una gran cadena de mando.
- Conocen más fácilmente a sus clientes y sus necesidades.

#### **Desventajas**

- No generan mayor rentabilidad.
- Falta de financiación.
- No pueden competir en grandes mercados.

- Satisfacen solo las necesidades de un mercado local.

Tomado de la página web (<http://repositorio.ute.edu.ec>)(Torres, 2008)

### **2.3 Cliente.**

Es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos que necesita o desea para o par su empresa. Es el motivo principal por el crean, fabrican y comercializan bienes y servicios.

#### **2.3.1 Tipos de clientes:**

En general la empresa u organización tiene dos tipos de clientes:

- **Clientes Actuales:**

Son aquellos que hacen compras de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Son los que generan el volumen de ventas actual, es decir son la fuente de ingresos de la empresa y los que permiten su permanencia en el mercado.

- **Clientes Potenciales:**

Son los que no compran actualmente en la empresa, pero se los visualiza como posibles clientes porque tienen la disposición, el poder y la autoridad de comprar. A este tipo de clientes se los puede considerar como una fuente de ingresos futuro.

Cada uno de los clientes necesita diferentes tipos de esfuerzos y recursos por que la atención que se brinde a estos es decisiva para el funcionamiento y desarrollo de la empresa.

#### **2.3.2 Consideraciones que se debe tomar en cuenta acerca de los Clientes.**

- Se debe prestar vital atención a los clientes, ya que si no son bien atendidos en la empresa, buscaran otra que si lo haga.
- La empresa debe considerar a los clientes como su principal activo, por lo que debe ser tratado con la misma o mejor consideración.

- El reto de las empresas se debe centrar principalmente en que sus clientes duren más que sus productos.
- Un cliente bien atendido, tratado con consideración siempre será la mejor carta de presentación que tiene una empresa.

### **2.3.3 Servicio al Cliente.**

La atención o servicio al cliente es dar respuesta a las consultas o problemas que los clientes tengan con relación al uso o consumo de los productos o servicios que adquiere de la empresa. Un cliente satisfecho estará dispuesto a adquirir más productos y/o servicios de la empresa a uno que no ha obtenido respuesta a sus necesidades.

Basada en la página web (Thompson, DEFINICIÓN DE CLIENTE - Promonegocios.net, 2009)

## **2.4 Administración.**

(Rodrigues y Hernández, 2008)refieren: “La administración es la actividad humana encargada de organizar y dirigir el trabajo individual y colectivo efectivo de las organizaciones sociales, para el cumplimiento de sus objetivos” (pág. 5).

La administración es la actividad encargada de organizar el recurso humano estableciendo sistemas de esfuerzo cooperativo, con el fin alcanzar los objetivos de la empresa.

### **2.4.1 El Gerente o Administrador**

(Fernández Sánchez, 2010) revela: “El Gerente es la persona a cargo de una organización que, utilizando los recursos puestos a su disposición, trata de alcanzar un objetivo compartido” (pág. 4)

(Rodrigues y Hernández, 2008)En su libro Administración refiere: El administrador es la persona que sabe negociar, genera utilidad y

direcciona la empresa hacia los objetivos planteados. Entre sus principales habilidades y competencias están:

**Liderazgo.** Basa su autoridad en su conocimiento pero debe fomentar la participación de sus colaboradores.

**Negociación.** Debe escuchar puntos de vista y buscar acuerdos que beneficien a todos.

**Logro de objetivos.** Debe orientar su accionar en conseguir los objetivos trazados.

**Ejecutividad.** Es la capacidad de respuesta ante los problemas.

**Tomar decisiones.** Debe evaluar los pros y contras para evitar riesgos.

**Proceso Administrativo.** Es la base para el desarrollo administrativo.

**Mantener sistemas de información.** Todo proceso debe ser documentado para generar información que se utilizara para la toma de decisiones por parte de la dirección.

**Selección de personal.** Debe elegir a la persona adecuada para el puesto apropiado.

**Capacitación.** Debe capacitarse y capacitar continuamente al personal.

**Identificar las necesidades del cambio.** Debe renovarse constantemente.

#### **2.4.2 El Proceso Administrativo**

(Münch, 2010) describe: “El proceso Administrativo es el conjunto de fases, etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración” (pág. 26)

El proceso se da al mismo tiempo. Es decir, el administrador realiza las funciones de planificación, organización, dirección, integración y control simultáneamente.

Las funciones o procesos detallados no son independientes, sino que están totalmente interrelacionados. Cuando una organización elabora un plan, debe ordenar su estructura para hacer posible la ejecución del mismo. Luego de la ejecución (o tal vez en forma simultánea) se controla que la realidad de la empresa no se aleje de la planificación, o en caso de hacerlo se busca comprender las causas de dicho alejamiento. Finalmente, del control realizado puede surgir una corrección en la planificación, lo que realimenta el proceso.

### **Elementos del Proceso Administrativo**

#### **✓ Planeación**

(Münch, 2010) manifiesta: “La planeación es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretende obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos tendientes a lograr la misión y visión organizacional con una mayor probabilidad de éxito” (pág. 41)

La planeación es el punto de partida, traza el rumbo de la empresa, es donde se fijan objetivos y políticas, además de los resultados que se pretende alcanzar.

#### **✓ Organización**

(Koontz, 2008) define: “Una organización determina la estructura técnica de las relaciones que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia” (Pág. 45).



Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias creando estructuras y responsabilidades destinadas a efectivizar el trabajo, aumentar la productividad y optimizar los recursos.

**Gráfico Nº 4 Elementos de la Organización**



**FUENTE:** MÜNCH, Lourdes; "Administración, Gestión organizacional", México, 2010

**ELABORACIÓN:** La Autora

La división del trabajo ayuda a simplificar tareas y optimizar recursos siempre y cuando estén bien coordinadas por medio de líneas de comunicación y autoridad.

✓ **Integración.**

(Münch, 2010) describe: "La integración es la función a través de la cual se obtienen y eligen los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones requeridas para ejecutar los planes de acuerdo con la arquitectura de la organización" (pág. 85).

Es principal recurso de una empresa, es el Recurso Humano porque, él opera y optimiza los recursos materiales, tecnológicos y financieros.

**Gráfico N° 5 Integración de Recursos**



**FUENTE:** MÜNCH, Lourdes; "Administración, Gestión organizacional", México, 2010

**ELABORACIÓN:** La Autora

### ✓ **Dirección.**

(Münch, 2010) "La Dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y el liderazgo" (pág.105)

En esta etapa es donde se ejecutan lo planeado y la Dirección es la encargada de implementar las estrategias para conseguir los objetivos y la misión de la organización.

**Gráfico N° 6 Proceso de Dirección**



**FUENTE:** MÜNCH, Lourdes; "Administración, Gestión organizacional", México, 2010  
**ELABORACIÓN:** La Autora

**Toma de decisiones.** Es un proceso racional, que se hace tomando en cuenta el entorno.

**Motivación.** De la motivación depende el compromiso y lealtad del factor humano.

**Comunicación.** Tiene que ser clara, porque de lo contrario restringe el logro de los objetivos.

**Liderazgo.** Es la capacidad de la persona para influir en las demás y alcanzar los objetivos propuestos.

#### ✓ **Control**

(Münch, 2010) "La evaluación y el control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen los estándares para medir los resultados obtenidos con el fin corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente el desempeño de la empresa" (pág. 125).

El control es el proceso para determinar lo que se está haciendo y si es necesario, aplicar correcciones para cumplir todo lo planeado.

El control para que sea efectivo debe realizarse durante todo el proceso de manera continua por eso es:

**Preliminar**, antes de realizar las actividades.

**Concurrente**, al mismo tiempo que las actividades y

**Posterior** luego de terminadas las actividades.

## **2.5 Filosofía Institucional.**

(Münch, 2010) “La filosofía Organizacional es el conjunto de postulados, valores, creencias y compromisos que rigen la vida de la empresa y sus integrantes (pág. 43).

La Filosofía Institucional muestra las pautas hacia dónde se orienta la empresa y como sus integrantes deben enfocar sus acciones para conseguir el cumplimiento de está.

### **2.5.1 Elementos de la Filosofía Institucional.**

**Misión.** La misión es la definición del propósito de la empresa y la descripción del negocio al que se dedica.

**Visión.** La visión es lo que la empresa desea llegar a ser en el futuro y provee a la organización la dirección a seguir para conseguirlo.

**Objetivos.** Los objetivos son los resultados que la empresa pretende alcanzar, estos deben ser medibles cuantificables en un tiempo específico.

**Estrategias.** Las estrategias son las acciones que deben seguirse para alcanzar los objetivos.

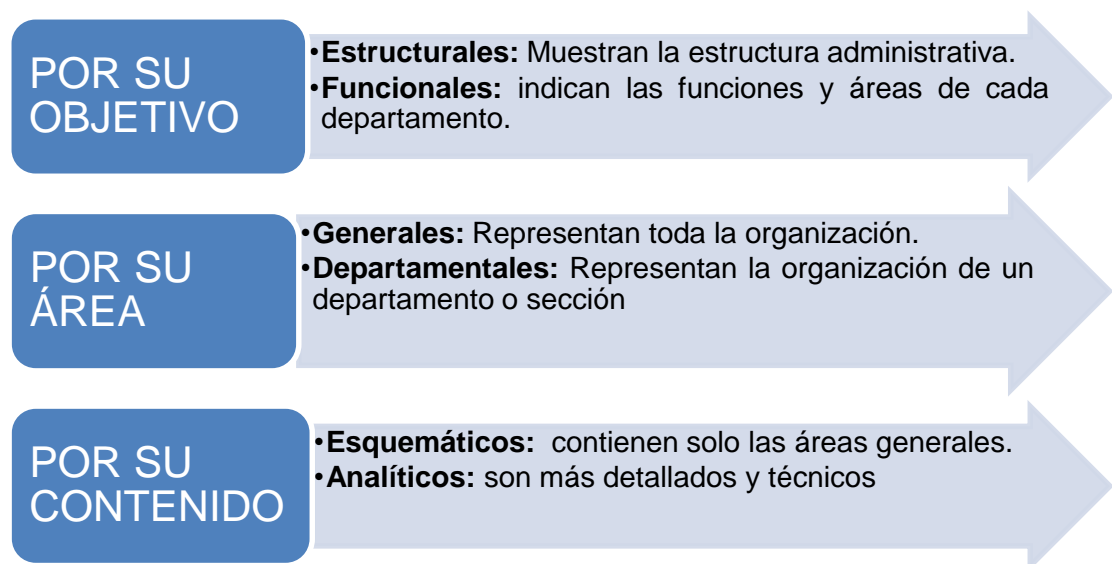
**Políticas.** Las políticas son lineamientos generales, que guían el comportamiento del personal, para alcanzar los objetivos y facilitan la toma de decisiones.

## 2.6 Organigramas

(Rodrigues y Hernández, 2008) “Es la descripción gráfica de la estructura de la empresa en términos de áreas funcionales que la componen, sus direcciones, gerencias, jefaturas, etc. Dependientes. Muestra las jerarquías y relaciones de autorización y comunicación de cada uno de los puestos de la empresa” (pág. 173)

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de la empresa los niveles jerárquicos, obligaciones y líneas de autoridad. Brinda a personas ajenas una idea general del funcionamiento de la empresa.

### Gráfico N° 7 Clasificación de los Organigramas



**FUENTE:** MÜNCH, Lourdes; “Administración, Gestión organizacional”, México, 2010

**ELABORACIÓN:** La Autora

## **2.7 Manuales.**

### **2.7.1 Definición**

KOONTZ, Harold (2007) define que:

“Los Manuales son los instrumentos normativos que contienen en forma breve, clara, descriptiva y explícita información referente a la historia, fundamento legal y administrativo, objetivos generales y/o específicos, atribuciones, funciones, políticas, normas generales y/o específicas de operación, estructura orgánica y organigrama, así como la descripción narrativa y gráfica de los procedimientos de una Dependencia, Unidad Administrativa, Órgano Desconcentrado, Órgano Político-Administrativo o Entidad”.

El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas.

Un manual correctamente redactado es un valioso instrumento administrativo, estos son un medio de comunicación de las decisiones, y su propósito es señalar en forma sistemática la información de la empresa.

### **2.7.2 Objetivos**

Los manuales permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Instruir a la persona, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones. Coadyuvar a la ejecución correcta y efectiva de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.

- Sirve para el análisis o revisión del trabajo, procedimientos y métodos de un sistema.
- Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno.

### **2.7.3 Características de los Manuales**

Entre las características que deben tener los manuales se puede enumerar las siguientes:

- Satisfacer las necesidades reales de la empresa
- Contar con instrucciones apropiadas de uso, manejo y conservación
- Facilitar la localización de las orientaciones y disposiciones específicas
- Diagramación que corresponda a su verdadera necesidad
- Redacción simple, corta y comprensible
- Gozar de adecuada flexibilidad para cubrir diversas situaciones
- Tener un proceso continuo de revisión y actualización
- Estar debidamente formalizado por la instancia correspondiente de la empresa.

### **2.7.4 Información que debe contener el Manual de Procedimientos.**


(Franklin, Organización de Empresas, 2009), manifiesta que: el Manual de Procedimientos debe contener la siguiente información:

#### **A. Identificación**

Este documento debe incorporar la siguiente información:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Denominación y extensión. Debe anotarse el nombre de la unidad.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión (en su caso).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.

**Tabla N° 9 Modelo de Manual**

	Nombre de la organización	Fecha		
	Manual de organización (general o específico)	Página	De	
		Sustituye a		
		Página	De	
Fecha				
<b>Descripción de puestos</b>				
Identificación Nombre del puesto Número de plazas Clave Ubicación (física y administrativa) Ámbito de operación.  Relaciones de autoridad Jefe inmediato Subordinados directos Dependencia funcional  Propósito del puesto  Funciones generales Funciones específicas Responsabilidad  Especificaciones Conocimientos Experiencia Iniciativa Personalidad				
Elaboró		Revisó		Autorizó

**FUENTE:** FRANKLIN, Enrique Benjamín; "Organización de empresas", 2009

**ELABORACIÓN:** La Autora

## Índice o Contenido

Relación de capítulos y páginas que forman parte del documento.

## Prólogo y/o Introducción

Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización.

## Objetivos de los Procedimientos

Los objetivos son para informar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad; facilitar la auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia;



## **Áreas de aplicación y/o alcance de los Procedimientos**

Esfera de acción que cubren los procedimientos. Dentro de la administración los procedimientos han sido clasificados en: procedimientos macro administrativos y procedimientos meso administrativos o sectoriales.

## **Responsables**

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

## **Políticas o normas de operación**

Se incluyen los lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las instancias que participaban en los procedimientos, deben ser explícitas.

## **Concepto (s)**

Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, requieren de mayor información, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

## **Procedimiento (descripción de las operaciones).**

Presentación escrita y secuencial, de cada operación que se realiza en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se deben realizar estos y además se va a señalando a cada uno de los responsables y participantes de elaborar cada procedimiento.

## **Formulario de impresos.**

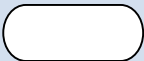
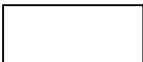

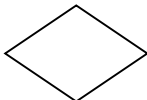



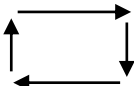
Formas impresas que se usan en un procedimiento, que se intercalan dentro o se adjuntan como apéndices. En la descripción de operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas.

## Diagramas de flujo.

Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales.

Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brinda una descripción clara y fácil de las operaciones. Para este efecto se usan símbolos y/o gráficos simplificados. Como lo detallados a continuación.

**Tabla N° 10 Simbología de los Diagramas de Flujo**

SÍMBOLO	REPRESENTACIÓN
	<b>Inicio/ Término.</b> Indica el principio o fin del flujo.
	<b>Actividad.</b> Describe las funciones que desempeñan las personas en el procedimiento.
	<b>Documento.</b> Representa cualquier documento que entre, salga o se genere en el procedimiento.
	<b>Decisión.</b> Indica un punto dentro del proceso donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	<b>Archivo.</b> Indica que se guarda un archivo en forma temporal o permanente.
	<b>Conector de página.</b> Es la conexión o enlace con otra página diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	<b>Conector.</b> Es la conexión o enlace de una parte del diagrama con otra parte del mismo.
	<b>Dirección de flujo o línea de unión.</b> Conecta los símbolos, señalando el orden en que se realizan las distintas operaciones.

**FUENTE:** FRANKLIN, Enrique Benjamín; "Organización de empresas", 2009

**ELABORACIÓN:** La Autora

## **Glosario de términos.**

Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta.

### **2.8 Contabilidad.**

(Bravo Valdivieso, 2011) “Es la ciencia, el arte y la técnica que permite el análisis, clasificación registro, control e interpretación de las transacciones que se realizan en una empresa con el objeto de conocer su situación económica y financiera al término de un ejercicio económico o periodo contable” (pág. 1)

Hargadon (citado por Bravo Mercedes, 2011) manifiesta: “Contabilidad es el arte de recoger, resumir, analizar e interpretar datos financieros, para obtener así las informaciones necesarias relacionadas con las operaciones de una empresa.”

(Zapata, 2011) En su libro Contabilidad General manifiesta:

Contabilidad es la técnica fundamental de toda actividad económica que opera por medio de un sistema dinámico de control e información que se sustenta tanto en un marco teórico, como en normas internacionales. La contabilidad se encarga del reconocimiento de los hechos que afectan el patrimonio; de la valoración justa y actual de los activos y obligaciones de la empresa, y de la presentación relevante de la situación económico-financiera. Esto se hace por medio de reportes específicos y generales preparados periódicamente para que la dirección pueda tomar las decisiones adecuadas que apuntalen el crecimiento económico de manera armónica, responsable y ética en las entidades que lo usen.

La contabilidad es la técnica de registrar y clasificar transacciones, cuyo objetivo es establecer al final del periodo económico la situación financiera, la misma que debe llevarse en forma ordenada y adecuada para su buen funcionamiento, permitiendo una buena toma de decisiones en bien de la empresa.

### **2.8.1 Importancia**

La contabilidad es de gran importancia porque todas las empresas tienen la necesidad de llevar un control de sus negociaciones mercantiles y financieras. Así obtendrá mayor productividad y aprovechamiento de su patrimonio. Por otra parte, los servicios aportados por la contabilidad son imprescindibles para obtener información de carácter legal.

### **2.8.2 Objetivos**

Entre los objetivos que persigue la contabilidad se puede mencionar los siguientes:

- Proporcionar información a: Dueños, accionistas, bancos y gerentes, con relación a la naturaleza del valor de las cosas que el negocio deba a terceros, la cosas poseídas por los negocios.
- Suministrar información razonada, con base en registros técnicos, de las operaciones realizadas por un ente privado o público. Para ello deberá realizar los Registros con bases en sistemas y procedimientos técnicos.
- Clasificar operaciones registradas como medio para obtener objetivos propuestos.
- Interpretar los resultados con el fin de dar información detallada y razonada.
- Ofrecer información a los usuarios internos para suministrar y facilitar a la Administración la toma de decisiones y control de operaciones.
- Proporcionar información a usuarios externos de las operaciones realizadas por un ente para conocer su situación.

### **2.8.3 Sistema Contable**

Basado en el libro Contabilidad General de Bravo Mercedes, 2011

El proceso contable suministra información valiosa con los siguientes propósitos:

**Información Interna:** la cual permitirá a la Gerencia realizar la planeación estratégica, tomar decisiones, crear políticas y objetivos de largo alcance.

**Información Externa:** para accionistas, el gobierno (tributos) y terceras personas.

El sistema contiene la clasificación de las cuentas y de los libros contables, además de las normas para contabilizar y controlar los activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos y los resultados de las transacciones.

**Cuenta:** Agrupa los valores de la misma naturaleza. Toda cuenta tiene tres partes: Debe, Haber, Saldo.

**Plan General de Cuentas:** es la enumeración de las cuentas ordenadas sistemáticamente que se aplica a un negocio en particular.

**Codificación de las Cuentas:** es la utilización de números, letras y símbolos que representan a los grupos, subgrupos, cuentas, subcuentas. Entre los sistemas de codificación tenemos:

- Numérico: cuando se codifica utilizando solo números.
- Alfabéticos: cuando se codifica utilizando solo letras
- Mixtos: cuando se codifica utilizando simultáneamente números y letras.

Todo código para ser eficiente debe tener las siguientes características:

- Sencillez
- Claridad
- Flexibilidad
- Amplitud
- Identificación o traducción
- Viabilidad
- Lógico y
- Auto verificable.

Ejemplo:

GRUPO	SUBGRUPO	CUENTA	SUBCUENTA
1	101	10101	1010101

**Tabla N° 11 Representación del Plan de cuentas**

CÓDIGO	NOMBRE DE LA CUENTA
1	ACTIVO
101	ACTIVO CORRIENTE
10101	Efectivo y equivalentes del efectivo
1010101	Caja
1010102	Bancos

FUENTE: Bravo, Mercedes "Contabilidad General", 2011

ELABORACIÓN: La Autora

#### 2.8.4 Proceso Contable:

El proceso contable constituye una serie de pasos o la secuencia de la información contable desde el origen de las transacciones hasta la presentación de los estados financieros.

El ciclo contable contiene:

- **Documentos fuente:** son evidencias escritas que originan las transacciones contables y respaldan las operaciones de la empresa. Entre los principales tenemos:
  - Facturas
  - Notas de venta
  - Tiquetes de cajas registradoras
  - Notas de débito / crédito
  - Depósitos
  - Pagares
  - Planillas
  - Cheques, etc.

- **Libro diario:** es el principal registro contable, en este libro se registran todas las operaciones en forma de asientos denominados *jornalización*, aplicando el concepto de *partida doble*.
  
- **Libro mayor:** este libro se mantiene por cada cuenta con el fin de conocer su movimiento y saldo en particular. Existen dos tipos de mayor:  
 Mayor general: ejemplo Caja  
 Mayor auxiliar: ejemplo caja N° 1, caja N° 2
  
- **Balance de comprobación:** permite resumir la información existente en el libro diario y libro mayor, a la vez comprobar la precisión y actualidad de los saldos, ya que por diversas causas están incompletos, desactualizados o mal registrados.
  
- **Ajustes:** se realizan al término de un periodo contable. Son indispensables para que las cuentas contables demuestren su saldo real y faciliten la elaboración de los estados financieros. Los principales son:
  - Acumulados
  - Diferidos
  - Depreciaciones
  - Amortizaciones
  - Consumos
  - Provisiones
  - Regulaciones, otros.
  -
  
- **Cierre de libros:** se realizan al final del ejercicio económico con el fin de: Agrupar las cuentas de ingreso, agrupar las cuentas de gastos, determinar el resultado del ejercicio que puede ser: ganancia, utilidad o superávit – pérdida o déficit.

- **Estados financieros:**

(Zapata, 2011) puntualiza: “los estados financieros son reportes que se elaboran al finalizar un periodo contable, con el objeto de proporcionar información sobre la económica y financiera de la empresa, la cual permite examinar los resultados obtenidos y evaluar el potencial económico de la entidad”

Son documentos que se preparará al terminar el ejercicio contable, con el fin de conocer la situación financiera y los resultados económicos obtenidos en las actividades de la empresa a lo largo de un período.

Entre los principales estados financieros tenemos:

- Estado de Situación Financiera
- Estado de Resultados Integral
- Estado de cambios en el patrimonio
- Estado de flujo de Efectivo.
- Notas explicativas a los estados financieros.

### **Estado de situación financiera**

Es un informe que presenta las cuentas de Activo, Pasivo y Patrimonio, determinando la situación de la empresa en un ciclo determinado. Cumpliendo la ecuación contable: **Activo= Pasivo + Patrimonio**.

Es un informe fundamental que globaliza y resume la información de la situación económica y financiera de la empresa a una fecha determinada, mediante la exposición y clasificación de las cuentas de activo, pasivo y patrimonio.

### **Estado de Resultados Integral**

También conocido como estado de pérdidas y ganancias porque muestra en detalle los ingresos y gastos, la rentabilidad o pérdida que genera la empresa durante un periodo económico determinado.



GÓMEZ, Oscar (2009), define al estado de resultados como: Un informe contable que determina la situación económica de la empresa durante un período determinado a través de la presentación ordenada y sistemática de las cuentas de rendimiento, costo de productos vendidos y gastos del período.

### **Estado de cambios en el Patrimonio**

Este estado permite conocer los cambios y variaciones que sufre el patrimonio durante un periodo de tiempo determinado. Información necesaria para tomar decisiones, aprovechar oportunidades o corregir deficiencias.

FERRER, Alejandro (2011), manifiesta que: El estado de cambios en el patrimonio tiene como finalidad mostrar las variaciones que sufran los diferentes elementos que componen el patrimonio, en un periodo determinado, además de mostrar esas variaciones, el estado de cambios en el patrimonio busca explicar y analizar cada una de las variaciones, sus causas y consecuencias dentro de la estructura financiera de la empresa

### **Estado de Flujo de Efectivo**

Es uno de los estados más complejos, muestra los movimientos del efectivo durante el ejercicio económico, su objetivo es determinar la capacidad de la empresa para generar efectivo con el que pueda cumplir con sus obligaciones y con sus proyectos de inversión y expansión.

FLORES, Jaime (2010), define que: el estado de flujo de efectivo: "Es el Estado financiero que se elabora al término de un ejercicio económico o período contable para evaluar con mayor objetividad la liquidez o solvencia de la empresa".

### **2.8.5 Normativa Legal**

## **NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA “NIIF”**

Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), son normas contables que constituyen los Estándares Internacionales en el desarrollo de la actividad contable, son un manual contable. Las NIIF vigentes son:

- **NIIF 1:** Adopción por primera vez de las Normas Internacionales de Información Financiera
- **NIIF 2:** Pagos basados en acciones
- **NIIF 3:** Combinaciones de negocio
- **NIIF 4:** Contratos de seguros
- **NIIF 5:** Activos no corrientes mantenidos para la venta y operaciones interrumpidas
- **NIIF 6:** Exploración y evaluación de los recursos minerales
- **NIIF 7:** Instrumentos financieros: Información a revelar:
- **NIIF 8:** Segmentos operativos
- **NIIF 9:** Instrumentos Financieros
- **NIIF 10:** Estados financieros consolidados
- **NIIF 11:** Acuerdos Conjuntos
- **NIIF 12:** Desglose de participaciones en otras operaciones
- **NIIF 13:** Medición de valor razonable.

## **NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD “NIC”**

Las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) son un conjunto de normas o leyes que establecen la información que deben presentarse en los estados financieros y la forma en que esa información debe aparecer, en dichos estados.

Son normas contables de alta calidad, orientadas al inversor, cuyo objetivo es reflejar la esencia económica de las operaciones del negocio, y presentar una imagen fiel de la situación financiera de una empresa. Las NIC, son normas emitidas por la IASB (International Accounting Standards Board)

**Tabla N° 12 Normas Internacionales de Contabilidad NIC**

<b>NIC 1</b>	<b>Presentación de Estados Financieros</b>
<b>NIC 2</b>	Inventarios
<b>NIC 7</b>	Estados de Flujo de Efectivo
<b>NIC 8</b>	Políticas contables, cambios en las estimaciones contables y errores
<b>NIC 10</b>	Hechos ocurridos después de la fecha del Balance
<b>NIC 11</b>	Contratos de construcción
<b>NIC 12</b>	Impuesto a las ganancias
<b>NIC 16</b>	Propiedades, Planta y Equipo
<b>NIC 17</b>	Arrendamientos
<b>NIC 18</b>	Ingresos ordinarios
<b>NIC 19</b>	Beneficios a los empleados
<b>NIC 20</b>	Contabilización de las subvenciones del Gobierno e información a revelar sobre ayudas gubernamentales
<b>NIC 21</b>	Efectos de las variaciones en las tasas de cambio de la moneda extranjera
<b>NIC 23</b>	Costos por intereses
<b>NIC 24</b>	Informaciones a revelar sobre partes relacionadas
<b>NIC 26</b>	Contabilización e información financiera sobre planes de beneficio por retiro
<b>NIC 27</b>	Estados Financieros consolidados y separados
<b>NIC 28</b>	Inversiones en empresas asociadas
<b>NIC 29</b>	Información financiera en economías hiperinflacionarias
<b>NIC 31</b>	Participaciones en negocios conjuntos
<b>NIC 32</b>	Instrumentos financieros: Presentación e información a revelar
<b>NIC 33</b>	Ganancias por acción
<b>NIC 34</b>	Información Financiera Intermedia
<b>NIC 36</b>	Deterioro del valor de los Activos
<b>NIC 37</b>	Provisiones, Activos Contingentes y Pasivos contingentes
<b>NIC 38</b>	Activos Intangibles

<b>NIC 39</b>	Instrumentos Financieros: Reconocimiento y Medición
<b>NIC 40</b>	Propiedades de Inversión
<b>NIC 41</b>	Agricultura

**FUENTE:** Superintendencia de Compañías

**ELABORACIÓN:** La Autora

### **NIIF para PYMES**

(User, 2014) define a las NIC como: un conjunto de normas contables basadas en las NIIF completas, pero simplificadas para uso y aplicación en pequeñas y medianas empresas.

De acuerdo a la resolución SC.ICI.CPAIFRS:G:11.010, Registro Oficial N° 566 del viernes 28 de octubre del 2011, se establece el Reglamento de Aplicación de las NIIF para PYMES.

Para la presentación de los Estados financieros, la Superintendencia de compañías califica como PYMES a las personas jurídicas que cumplan con lo siguiente :

- Los Activos sean inferiores a CUATRO MILLONES DE DÓLARES.
- Registren un valor bruto en ventas de Hasta CINCO MILLONES.
- Tengan menos de 200 Trabajadores.

### **Código de Trabajo**

**Contrato de trabajo:** es el convenio en que una persona se compromete con otra u otras personas, para prestar sus servicios lícitos a cambio de una remuneración fijada por ley o convenio.

### **Jornada de Trabajo.**

La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias sin exceder de cuarenta a la semana.

Los días sábados y domingos son de descanso forzoso, si el trabajo no puede ser interrumpido en estos días, se designará un tiempo igual de la semana para el descanso previo acuerdo de las partes.

**Horas extras y suplementarias.**

Las horas suplementarias son las que tienen lugar durante el día hasta las 24:00 sin exceder de cuatro en un día, ni de doce en la semana; y se pagará con el valor de la hora más el recargo del 50%. Las horas extras son comprendidas entre las 24:00 y las 6:00, además del trabajo realizado sábados, domingos y feriados, en este caso se pagará el valor de la hora más el recargo del 100%.

**Vacaciones.**

Todo trabajador tiene derecho a 15 días de vacaciones anuales después del año de trabajo incluidos los días no laborables, y después de los cinco años tendrá derecho a un día más por cada año excedente.

**Utilidades**

El empleador o empresa pagará a sus empleados el 15% de las utilidades, el cual se distribuye así: el 10% para los trabajadores y el 5% para las cargas familiares de los trabajadores de la empresa.

**Décimotercera remuneración.**

La décimo tercera remuneración o bono navideño corresponde a la doceava parte de los ingresos percibidos por el trabajador durante el año y debe ser cancelada hasta el 24 de diciembre de cada año.

**Décimocuarta remuneración.**

Todo trabajador tiene derecho a una bonificación anual equivalente a una remuneración básica unificada, cuyo pago se lo realizará hasta el 15 de marzo en las regiones costa e insular y hasta el 15 de agosto en la sierra.

**Fondos de reserva.**

Los trabajadores que presten servicio por más de un año tienen derecho al pago de un mes de salario por cada año completo posterior al primer año de servicios.

**Desahucio.**

Es el aviso en que una de las partes da por terminado el contrato laboral.

La notificación por desahucio en caso del empleador se debe realizar con 30 días de antelación y en caso del empleado con 15 días de antelación.

**Bonificación por desahucio.**

En caso de desahucio, el trabajador pagará de la última remuneración percibida el 25% por cada año de servicio.

**Indemnización por despido intempestivo.**

El empleador que despidiere intempestivamente, será condenado a indemnizar al trabajador el equivalente a un mes de remuneración por cada año de servicio.

La fracción de año se considera como año completo.

**2.8.6 Obligaciones Con la Seguridad Social**

El trabajador tiene derecho a la afiliación desde el primer día de trabajo y el empleador tiene la obligación de registrar su ingreso dentro de los 15 días de inicio de sus labores.

Los aportes son valores que deben pagar al IESS tanto trabajadores como empleadores distribuidos en los siguientes porcentajes:

Aporte patronal 11, 15%

Aporte personal 9, 45% (se incremento a partir del mes de marzo del 2014)

Sumando un total del 20,60% del sueldo o salario percibido por el trabajador, el cual debe ser cancelado dentro de los 15 días posteriores al mes de trabajo.

Basado en la información de la página web (EcuadorLegalOnline, 2013)

## 2.8.7 Obligaciones Tributarias.

### Impuesto al Valor Agregado IVA

El IVA grava el valor de la transferencia de dominio a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización. Existen dos tarifas del impuesto el 12% y el 0%.

El impuesto se declara de manera mensualmente en el caso de los bienes o servicios gravados con tarifa 12% y semestralmente en el caso de los bienes y servicios gravados con tarifa 0%.

Para la declaración del IVA se utiliza el formulario 104<sup>a</sup> para personas naturales no obligadas a llevar contabilidad y que no realizan actividades de comercio exterior- mensual, 104 A para personas naturales no obligadas a llevar contabilidad y que no realizan actividades de comercio exterior- semestral y el 104 para sociedades, la cual se debe realizar según el siguiente calendario.

**Tabla N° 13 Calendario declaración del IVA**

NOVENO DÍGITO DEL RUC	DECLARACIÓN MENSUAL	DECLARACIÓN SEMESTRAL	
		1º SEMESTRE	2º SEMESTRE
1	10 de lmes siguiente	10 de julio	10 de enero
2	12 de lmes siguiente	12 de julio	12 de enero
3	14 de lmes siguiente	14 de julio	14 de enero
4	16 de lmes siguiente	16 de julio	16 de enero
5	18 de lmes siguiente	18 de julio	18 de enero
6	20 de lmes siguiente	20 de julio	20 de enero
7	22 de lmes siguiente	22 de julio	22 de enero
8	24 de lmes siguiente	24 de julio	24 de enero
9	26 de lmes siguiente	26 de julio	26 de enero
0	28 de lmes siguiente	28 de julio	28 de enero

FUENTE: Servicio de Rentas Internas

ELABORACIÓN: La Autora

## Impuesto a la Renta.

El impuesto a la renta se aplica a las rentas que obtengan las personas naturales, sucesiones indivisas y las sociedades nacionales y extranjeras.

El ejercicio impositivo comprende desde el primero de enero hasta el 31 de diciembre.

Para calcular el impuesto se toma en cuenta la totalidad de los ingresos menos devoluciones, gastos, deducciones (salud, alimentación, educación, vivienda, vestimenta).

Los plazos para la declaración del Impuesto a la renta son:

**Tabla Nº 14 Calendario declaración Impuesto a la Renta**

NOVENO DÍGITO	PERSONAS NATURALES	SOCIEDADES
1	10 de marzo	10 de abril
2	12 de marzo	12 de abril
3	14 de marzo	14 de abril
4	16 de marzo	16 de abril
5	18 de marzo	18 de abril
6	20 de marzo	20 de abril
7	22 de marzo	22 de abril
8	24 de marzo	24 de abril
9	26 de marzo	26 de abril
0	28 de marzo	28 de abril

FUENTE: Servicio de Rentas Internas

ELABORACIÓN: La Autora

## 2.9 Finanzas

Las finanzas se relacionan con el proceso, las instituciones, los mercados y los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre personas, como empresas y gobiernos.

ORTIZ, Héctor (2009) define que: el término finanzas de las siguientes maneras:

"Primera como el Área de actividad económica en la cual el dinero es la base de las diversas realizaciones, sean éstas inversiones en bolsa, en inmuebles, empresas industriales, en construcción, desarrollo agrario, etc.", y segunda



como "Área de la economía en la que se estudia el funcionamiento de los mercados de capitales y la oferta y precio de los activos financieros"

En conclusión se entiende por Finanzas al conjunto de actividades y decisiones administrativas que conducen a una empresa a la adquisición y financiamiento de sus activos fijos (terreno, edificio, mobiliario, etc.) y circulantes (efectivo, cuentas y efectos por cobrar, etc.). El análisis de estas decisiones se basa en los flujos de sus ingresos y gastos y en sus efectos sobre los objetivos administrativos.

### **2.9.1 Importancia**

Las finanzas cumplen un papel fundamental en el éxito y en la supervivencia del Estado y de la empresa privada, pues se considera como un instrumento de planificación, ejecución y control que repercute decididamente en la economía empresarial y pública, extendiendo sus efectos a todas las esferas de la producción y consumos.

### **2.9.2 Indicadores Financieros**

Un indicador financiero es una relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formarse una idea como acerca del comportamiento de la empresa.

#### **Razón de liquides**

La liquidez es la capacidad de una empresa para saldar las obligaciones a corto plazo.

#### **Razón Corriente**

$$\text{RAZÓN CORRIENTE} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Significa que por cada dólar que la empresa adeuda, dispone de tantos dólares para pagar dicha deuda. Generalmente en base a este índice los

bancos e instituciones financieras suelen evaluar la capacidad de pago para otorgar un préstamo.

### **Prueba Ácida**

$$\text{PRUEBA ACIDA} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Significa que por cada dólar que la empresa adeuda disponemos de tantos dólares para pagar dicha deuda. Los inventarios se excluyen de este indicador por considerar activos menos líquidos y los más sujetos a pérdida, sirve para evaluar la capacidad de los fondos más líquidos que disponemos para pagar las deudas corrientes. Este es un índice un tanto más rígido que los anteriores.

### **Capital de trabajo**

$$\text{CAPITAL DE TRABAJO} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

Significa la liquidez de operación y la protección hacia los acreedores de corto plazo.

### **Rotación de Inventarios**

$$\text{ROTACIÓN DE INVENTARIOS} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}}$$

Se utiliza para determinar cuántas veces la inversión promedio en el inventario se recicló durante el año. Mientras mayor resulte la rotación de inventario, se podría considerar el manejo eficiente de los activos.

### **Período Promedio de cobranza**

$$\text{PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas diaria}}$$

Es utilizado para evaluar las políticas de cobranza; el plazo medio de cobranza solo es significativo en relación con los términos del crédito en la empresa.

#### **Período Promedio de Pago**

$$\text{PERIODO PROMEDIO DE PAGO} = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras diaria}}$$

Es utilizado para evaluar las políticas de crédito, el plazo medio de cobranza solo es significativo en relación con los términos del crédito en la empresa.

#### **Rotación Activos Fijos**

$$\text{ROTACIÓN ACTIVOS FIJOS} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos netos}}$$

Mide la rotación de la planta y equipo. Indica la eficiencia con la que la empresa puede emplear sus activos fijos propiedad, planta y equipo para generar dólares por venta.

#### **Rotación Activos Totales**

$$\text{ROTACIÓN ACTIVOS TOTALES} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$$

Indica la eficiencia con la que la empresa puede emplear sus activos para generar dólares de ventas.

#### **Razón de endeudamiento**

Indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para general utilidades, estas son de gran importancia ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.

## **Endeudamiento**

$$\text{ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}}$$

Mide la porción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa. Cuando mayor sea este índice, tan mayor será la cantidad de dinero de otras personas que se está utilizando para generar ganancias.

## **Razón de rentabilidad**

Estas razones permiten analizar y avaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel de ventas, de activos o la inversión de los dueños.

## **Rendimiento sobre la Inversión**

$$\text{RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS TOTALES} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$$

Mide la efectividad total de la administración al generar ganancias con los activos disponibles.

## **Rendimiento sobre el Capital Contable**

$$\text{RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL CONTABLE} = \frac{\text{Utilidad en ventas}}{\text{Ventas}}$$

Mide el rendimiento obtenido de la inversión de los accionistas de una empresa, establece el rendimiento obtenido sobre el capital.

## **Margen de Utilidad sobre Ventas**

$$\text{MARGEN DE UTILIDAD SOBRE VENTAS} = \frac{\text{Utilidad en ventas}}{\text{Ventas}}$$

Indica el porcentaje que queda sobre las ventas después que la empresa ha pagado su existencia.

### **Margen de Utilidad de Operación**

$$\text{MARGEN DE UTILIDAD DE OPERACIÓN} = \frac{\text{Utilidad en operación}}{\text{Ventas}}$$

Representa lo que a menudo se denomina Utilidad Puras que gana la compañía por cada dólar de ventas.

### **Margen Neto de Utilidad**

$$\text{MARGEN NETO DE UTILIDADES} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

Determina el porcentaje que queda de cada dólar de venta, después de deducir todos los gastos, incluyendo el impuesto a la Renta y participación de trabajadores.

## **2.10 Sector Automotriz**

La industria automotriz es una de las más importantes a nivel mundial, esencial para dinamizar la economía, genera fuentes de empleo, además de ser una gran contribuyente de los ingresos gubernamentales.

El Ecuador incursiono en sector automotriz a partir del año 1970, pero es en el año 2000 cuando se dio un gran incremento de este sector debido a la estabilidad generada por la dolarización en la economía nacional. El periodo comprendido entre el año 2000 al 2007 se quintuplico las ventas en este sector creciendo a una tasa anual del 25%, siendo el 2007 el año con mayores ventas.

Las marcas más vendidas de automóviles en el Ecuador son: CHEVROLET, HYUNDAI, MAZDA, TOYOTA, KIA, siendo CHEVROLET la marca que lidera el mercado automotriz en el país.

Es importante conocer que el sector automotriz no se enfoca únicamente en la venta de vehículos, sino también a la venta de autopartes y repuestos.

### **Autopartes o Repuestos.**

Los repuestos automotrices nacen de la necesidad de innovar y mejorar constantemente el sector automotriz. Los repuestos son modificaciones en la estructura interna y externa de las partes reemplazables de los vehículos.

Con los avances tecnológicos y con el recurso humano especializado, la industria automotriz se ha convertido en un pilar fundamental en el cambio de vida de la población.

Los distribuidores de repuestos automotrices son empresas inmersas en el comercio, dedicadas a suplir las necesidades y satisfacer a los clientes, solucionando el problema de las refacciones automotrices.

## **CAPÍTULO III**

### **3 PROPUESTA ESTRATÉGICA**

#### **3.1 Introducción a la propuesta**

La presente propuesta pretende brindar las pautas, para el mejoramiento de la microempresa AUTOREPUESTOS DEL NORTE, y permitiendo a esta alcanzar los objetivos propuestos.

La propuesta se basa principalmente en dos aspectos: el primero el aspecto administrativo, el cual se llevará a cabo diseñando la filosofía institucional, así también las normas, políticas, deberes y responsabilidades de empleadores como de empleados con el objetivo de cumplir las metas trazadas.

La segunda se refiere a la parte contable y financiera, la que permitirá llevar de una manera ordenada y precisa los movimientos económicos de la microempresa, con la finalidad de contar con información financiera actualizada y real, facilitando a la dirección de la empresa el tomar decisiones oportunamente, corrigiendo posibles errores y aprovechando las oportunidades.

#### **Objetivo General**

Diseñar lineamientos administrativos y financieros que permitan el desarrollo de la microempresa AUTOREPUESTOS DEL NORTE.

#### **Objetivos Específicos.**

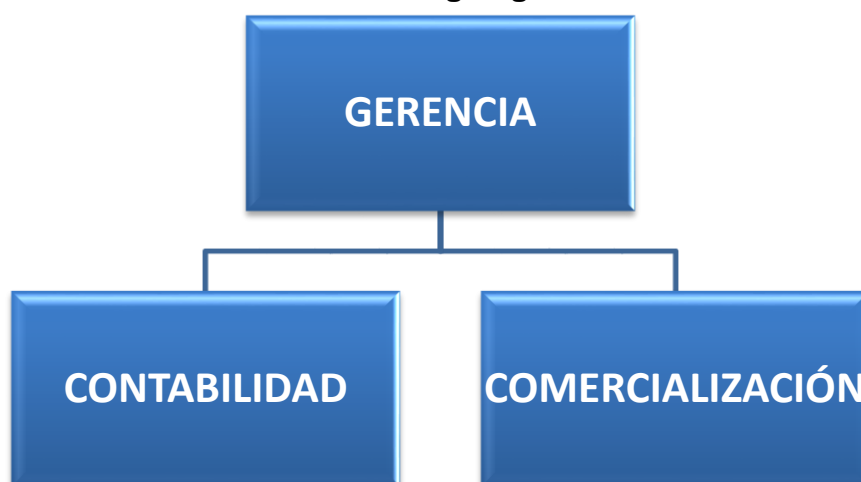
- Crear la Filosofía Institucional de la microempresa.
- Establecer procesos administrativos y financieros, para optimizar los recursos de la microempresa.
- Diseñar estrategias que aporten al desarrollo de la microempresa.

### 3.2 Estructura Organizacional

La estructura orgánica de la microempresa AUTOREPUESTOS DEL NORTE, está compuesta por los niveles: administrativo y operativo.

Como se representa en el siguiente organigrama estructural.

**Gráfico Nº 8 Organigrama Estructural**



ELABORACIÓN: La Autora

### 3.3 Razón Social y Logotipo





### **3.4 Base Filosófica**

En cuanto a su base filosófica, AUTOREPUESTOS DEL NORTE tiene establecida su visión. Misión, políticas, valores y principios.

#### **3.4.1 Misión**

Es misión de “AUTOREPUESTOS DEL NORTE”, satisfacer las exigentes necesidades de nuestros clientes mediante la comercialización de repuestos nacionales e importados de excelente calidad, precios competitivos, brindando una atención y asesoramiento personalizado.

#### **Visión al 2020**

Consolidarse como la microempresa de mayor preferencia en el mercado de los repuestos, logrando así un posicionamiento estratégico competitivo a nivel local y nacional.

#### **3.4.2 Objetivos**

- **Satisfacer a los clientes externos:** Vendiendo productos de excelente calidad y con garantía. Además de brindar una atención personalizada y con asesoramiento para brindar un valor agregado a sus productos.
- **Satisfacer a sus clientes internos** (Recurso Humano): estableciendo políticas que los hace partícipes de la empresa.
- **Satisfacer a sus proveedores:** Sosteniendo relaciones duraderas y confiables fundamentadas en la lealtad, reciprocidad, compromiso, y cumplimiento.

#### **3.4.3 Valores**

**Respeto:** Promoviendo el sentido de pertenencia, el trato adecuado y respetuoso entre nuestros colaboradores, clientes y proveedores; resaltando sus cualidades y reconociendo su valor como persona.

**Honestidad:** Actuamos regidos por claros principios morales, éticos y legales para corresponder a la confianza otorgado por proveedores, clientes y la sociedad.

**Laboriosidad:** Trabajamos para ser cada día más productivos, valorando las fortalezas de nuestros colaboradores, e impulsando el cumplimiento de metas y objetivos con disciplina, colocándolos al servicio de nuestros clientes y proveedores.

**Espíritu Emprendedor:** Nuestra ideología empresarial nos permite actuar siempre con iniciativa y orientación al mejoramiento continuo.

**Trabajo en equipo:** La unión es la base de nuestros movimientos, se unen talentos y esfuerzos para lograr objetivos comunes y lograr el desarrollo de la empresa.

**Solidaridad:** Somos solidarios en nuestro trabajo para de esa manera hacer ese tiempo disfrutable y productivo.

**Compromiso:** Nos comprometemos éticamente con el trabajo que hacemos.

**Tolerancia:** Como cultivamos la tolerancia y el respeto por el otro, esperamos siempre ser respetados. .

**Servicio:** Nos moviliza la actitud de servicio, consientes que más que productos distribuimos soluciones.

#### **3.4.4 Políticas**

- Cautivar a los clientes apuntando a superar sus expectativas tanto de productos como de servicio y de esa manera satisfacer plenamente sus necesidades
- Valorar al cliente interno, apoyarlo, tomarlo en cuenta, enseñarle a actuar con responsabilidad, capacitarlo permanentemente y formarlo como empresario.

- Trabajar constante e incansablemente enfocándose siempre en la mejora continua, atendiendo todos los ámbitos del trabajo.
- Cumplir a cabalidad con las obligaciones legales, sociales y tributarias para garantizar el adecuado desenvolvimiento de las labores y contribuyendo al desarrollo económico del país.

### **3.5 Reglamento Interno para la Microempresa “AUTOREPUESTOS DEL NORTE”**

Las presentes normas constituyen el Reglamento Interno que guiará la ejecución de las labores diarias, siendo este de aplicación obligatoria.

Estas disposiciones podrán ser modificadas por AUTOREPUESTOS DEL NORTE o su representante legal, lo que se hará conocer ya sea en forma directa y por escrito a cada uno de los dependientes.

#### **CAPÍTULO I ÁMBITO DE APLICACIÓN**

**Art. 1.** El presente reglamento regula las obligaciones obrero-patronales contempladas en el código de trabajo.

**Art. 2.** Para efectos del presente reglamento se denomina a la microempresa “AUTOREPUESTOS DEL NORTE” como EMPRESA o EMPLEADOR y a sus trabajadores como EMPLEADOS.

**Art. 3.** El presente reglamento es de cumplimiento obligatorio, su desconocimiento no lo exime de responsabilidad.

#### **CAPÍTULO II SELECCIÓN DE PERSONAL**

**Art. 4. Reclutamiento.** El reclutamiento se lo realiza previa la publicación en la prensa local, incluyendo el perfil del puesto y los requisitos.

**Art. 5. Requisitos.** Las personas que deseen aplicar al cargo deben presentar la siguiente documentación:

- Hoja de vida con fotografía actual.
- Copia de cédula de ciudadanía y papeleta de votación.
- Certificados de honorabilidad.
- Certificados de trabajo.
- Certificados de estudios.

**Art. 6. Selección.** De las carpetas receptadas, la gerencia será quien escoja a la persona más adecuada para cumplir con el puesto.

### **CAPÍTULO III**

#### **DEL CONTRATO DE TRABAJO**

**Art. 7. Requisitos.** Para la firma del contrato se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Ser mayor de 18 años, salvo el caso de aprendices (menores de edad) previa la autorización del representante.
- Encontrarse en goce de sus derechos de ciudadanía

El contrato deberá estar en concordancia con el código de trabajo y deberá ser legalizado en el Ministerio de Relaciones Laborales. En el mismo deben constar:

- Jornada de trabajo
- Trabajo a desempeñar
- Remuneración (monto y forma de pago)
- Duración del contrato
- Lugar donde se desempeñará el trabajo.
- Declaración de la existencia o no de sanciones.

#### **Art. 8. Terminación del contrato.**

En concordancia con el art. 169 del Código de trabajo las causas para la terminación del contrato serán:

- Por las causa legalmente previstas en el contrato.
- Por acuerdo de las partes.
- Por conclusión de la obra, periodo de labor o servicio objeto del contrato.
- El empleador podrá dar por terminado el contrato previo “Visto Bueno” (en caso de faltas repetidas e injustificadas, por abandono del puesto de trabajo por más de tres días consecutivos sin justificación valida, injurias al empleador, ineptitud, por no acatar medidas de seguridad).
- El trabajador podrá dar por terminado el contrato previo “Visto Bueno” (por injurias al trabajador, por disminución o falta de pago puntual de su remuneración, por cambio de funciones distintas a las convenidas).

### **SECCIÓN II JORNADA DE TRABAJO**

**Art. 9.** La jornada de trabajo será de 8 horas diarias, en caso de exceder las 40 horas semanales, se considerarán horas extras o suplementarias en concordancia con el Código de Trabajo. (Art. 56).

**Art. 10.** El horario de trabajo será de 9:00 a 13:00 y de 14:30 a 18:30 de lunes a viernes y los días sábados de 9:00 a 14.00.

**Art. 11.** Todo trabajador deberá registrar su hora de ingreso y salida, esta información servirá para controlar la asistencia, así también calcular las horas extras y/o suplementarias.

### **SECCIÓN III**

#### **ATRASOS Y AUSENCIAS DEL TRABAJO**

**Art. 12.** Todo el personal está obligado a ajustar su asistencia a los horarios que AUTOREPUESTOS DEL NORTE tiene establecidos o los que pudiera establecer según la estación temporal en que se trabaje, las tareas que se realicen y las necesidades del trabajo.

**Art. 13.** Las disposiciones relacionadas con la entrada y salida deberán ser cumplidas rigurosamente por el personal salvo casos de fuerza mayor o permiso otorgado por AUTOREPUESTOS DEL NORTE.

**Art. 14.** El personal que por razones especiales deba faltar a su trabajo, solicitará el correspondiente permiso por escrito a AUTOREPUESTOS DEL NORTE, quien avalará las causas para su otorgamiento o denegación. En idéntica forma se procederá con los permisos de salida antes de finalizar la jornada de labor.

**Art. 15.** Los primeros deberán solicitarse con un día de anticipación y los segundos en la primera hora de trabajo. Con posterioridad a esos términos no se dará curso a ningún pedido, salvo caso de fuerza mayor.

**Art. 16.** En todos los turnos existirá una tolerancia de cinco minutos en llegada sin descuento de tiempo, y hasta un máximo de tres veces por mes calendario. Excedida esta tolerancia, todo dependiente que llegue tarde deberá previamente exponer el motivo que ocasiono la demora, reservándose AUTOREPUESTOS DEL NORTE el derecho de permitir o denegar la entrada, sin perjuicio del descuento salarial pertinente y de la pérdida de premios por asistencia y puntualidad, además de la aplicación de sanciones correctivas adecuadas.

**Art. 17.** El trabajador que deba faltar a sus tareas por causa de enfermedad o accidente inculpable, deberá comunicarlo y presentar el

respectivo certificado médico del IESS para su justificación en un plazo máximo de 24 horas.

**Art. 18.** El aviso podrá ser realizado personalmente o telefónicamente por el mismo empleado y si este estuviera imposibilitado por algún familiar, amigo o vecino. Si el aviso fuera telefónico cualquiera de los nombrados deberá concurrir a AUTOREPUESTOS DEL NORTE a confirmar personalmente la enfermedad o accidente donde firmará el Cuaderno de inasistencias para constancia de la empleadora, dentro de esa jornada.

**Art. 19.** La omisión del aviso traerá aparejada la pérdida del derecho a retribuciones por causa de enfermedad.

**Art. 20.** Si el trabajador se retirara indispuerto del trabajo, este solo hecho no significa que se encuentre enfermo. Y no será necesaria la presentación de certificado médico.

#### **SECCIÓN IV REMUNERACIONES**

**Art. 21.** Las remuneraciones por concepto de sueldos y salarios se cancelará de forma inmediata concluido el mes de trabajo.

**Art. 22.** Los pagos por concepto de remuneraciones se realizarán previa la firma del documento que respalde su pago.

**Art. 23. Anticipos.** Todo dependiente que desee solicitar un anticipo de su remuneración deberá cumplimentar el formulario que proveerá la empresa, donde deberá anotar, además de su datos personales, la/s causa/s por las que requiere tal adelanto, a efectos que se analice debidamente el pedido y se tome resolución

**Art. 24.** Los trabajadores tendrán un plazo de 24 horas para realizar cualquier reclamo, con respecto a sueldos y salarios.

## **SECCIÓN IV**

### **VACACIONES**

**Art. 25.** La Dirección fija las fechas de iniciación de las vacaciones anuales de acuerdo a las disposiciones legales, tomando en especial consideración a las necesidades del trabajo.

**Art. 26.** Todo aquel que desee o necesite tomar su licencia anual en una fecha determinada, deberá solicitarla por escrito, con una anticipación de 30 días por lo menos para que la Dirección de AUTOREPUESTOS DEL NORTE estudie si dentro de las posibilidades del trabajo puede concederse como requiere el trabajador.

## **CAPÍTULO V**

### **ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO**

**Art. 27.** La organización, administración y demás actividades son responsabilidad de la microempresa.

## **SECCIÓN I**

### **OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES**

**Art. 28.** Es obligación de los trabajadores, realizar sus tareas cotidianas con esmero y dedicación, dentro de los términos establecidos en el contrato.

**Art. 29. De las herramientas y materiales.** Es obligación primordial del trabajador usar debidamente y conservaren buen estado las máquinas, herramienta, instrumentos, muebles, ropa y demás elementos que se le confían para la prestación de sus servicios, debiendo devolverlos cuando ello sea pertinente en iguales condiciones que las que les fueran entregadas, salvo el deterioro



natural, destrucción que provenga de caso fortuito, vicio de la cosa o hechos de terceros ajenos a la voluntad del trabajador, lo cual deberá comunicar a su jefe inmediato cualquier falla que advierta en los mismos a fin de ser subsanada inmediatamente.

**Art. 30. Limpieza.** Se deberán mantener limpios y ordenados los lugares de trabajo, herramientas y otros elementos.

**Art. 31. Seguridad.** El personal debe observar rigurosamente las medidas que AUTOREPUESTOS DEL NORTE establezca para prevenir accidentes y en particular para velar por la buena conservación de los dispositivos de seguridad impuestas, será pasible de sanción disciplinaria pertinente configurando culpa grave su negligencia.

**Art. 32.** Cada empleado u obrero, debe presentar, la documentación necesaria solicitada por la microempresa, tanto para tramites inherentes a su cargo como para archivo

## **SECCIÓN II PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES**

**Art. 33.** El personal deberá abstenerse en particular de realizar los hechos o acciones siguientes, considerándose falta grave su inobservancia:

- Fumar en los recintos del establecimiento donde está prohibido conversar o distraerse durante las horas de trabajo o distraer la atención de sus compañeros, el contacto entre el personal deberá limitarse exclusivamente a los asuntos de trabajo.
- Dormir durante el horario de trabajo
- Faltar reiteradamente a las normas de asistencia y puntualidad.
- Realizar inscripciones o dibujos de cualquier orden sobre muebles o inmuebles propiedad de AUTOREPUESTOS DEL NORTE
- molestar, pelear, importunar, dirigirse bromas o faltarse el respeto entre sí y/o a sus superiores.
- sacar paquetes de mercaderías o efectos pertenecientes a AUTOREPUESTOS DEL NORTE, como por ejemplo: herramientas,

materia prima, retazos cualquiera sea su valor y estado en que se encuentre, etc. Para esto la empresa se reserva el derecho de efectuar a la salida del personal las inspecciones y revisiones que juzgue convenientes y de acuerdo a las disposiciones legales.

- hacer colectas, realizar suscripciones, distribuir volantes, pasar listas de cualquier naturaleza, sin autorización de AUTOREPUESTOS DEL NORTE.
- Entrar al establecimiento con armas o con bebidas alcohólicas de cualquier tipo.
- abandonar las tareas antes del horario de trabajo fijado;
- no usar o dejar de usar los elementos que AUTOREPUESTOS DEL NORTE provee y cuyo uso es obligatorio e indispensable para evitar accidentes o enfermedades del trabajo;
- provocar, facilitar o participar en polémicas o discusiones sobre política, deportes religión u otros temas, el orden que debe existir en AUTOREPUESTOS DEL NORTE durante las horas de trabajo;
- Introducir en el establecimiento a personas ajenas al mismo;

## **CAPÍTULO VI**

### **INFRACCIONES Y SANCIONES DISCIPLINARIAS**

**Art. 34.** La inobservancia de cualquiera de las normas contenidas en este Reglamento Interno autoriza a AUTOREPUESTOS DEL NORTE a imponer las sanciones pertinentes, que consistirán según la gravedad de la falta o reincidencia en:

- Amonestación verbal, con Llamada de atención.
- Amonestación por escrito.
- Suspensión.
- Despido.

AUTOREPUESTOS DEL NORTE aplicará la sanción de acuerdo con la gravedad y/o reiteración de las faltas.

## **CAPÍTULO VII**

### **RECLAMOS Y CONSULTAS DE LOS TRABAJADORES**

**Art. 35.** Los trabajadores tienen derecho a presentar sus consultas y reclamos ante la administración.

**Art. 36.** La administración escuchara los reclamos, consultas y peticiones y deberá atenderlas de conformidad con la ley.

## **CAPÍTULO VIII**

### **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

**Art. 37.** La administración deberá revisar periódicamente el desempeño del trabajo realizado por sus empleados, con el fin de corregir, compensar, llamar la atención o sancionar, según el caso lo requiera.

**Art. 38.** Para la evaluación del desempeño se deben tomar en cuenta los siguientes parámetros:

- La gerencia trazará objetivos comunes, áreas responsables y usara estos para evaluar el desempeño.
- Todos los trabajadores deberán realizar una autoevaluación para revisar sus avances con respecto a las metas trazadas.
- Se debe controlar la calidad de los productos para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Se evaluara las áreas de la microempresa con el fin de tomar decisiones y mejorar continuamente.

## **CAPÍTULO IX**

### **DISPOSICIONES GENERALES**

**Art. 39.** En todo lo no previsto en el presente reglamento será sometido al Código de Trabajo y más leyes y reglamentos vigentes.

**Art. 40.** El presente Reglamento entrara en vigencia a partir de su aprobación en el Ministerio de Relaciones Laborales.

**Art. 41.** El desconocimiento de las normas vigentes en el presente Reglamento, no exime de culpa ni al trabajador ni al empleador.

**Art. 42.** El presente Reglamento puede ser reformado, por la empresa con la aprobación del Ministerio de Relaciones Laborales.

### **3.6 Manual de Procedimientos.**

El manual de procedimientos, pretende ser una herramienta de apoyo que oriente las actividades a realizar y las personas responsables involucradas en cada proceso, el manual servirá de apoyo imprescindible para alcanzar los objetivos propuestos.


**Gráfico N° 9 Mapa de Procesos**



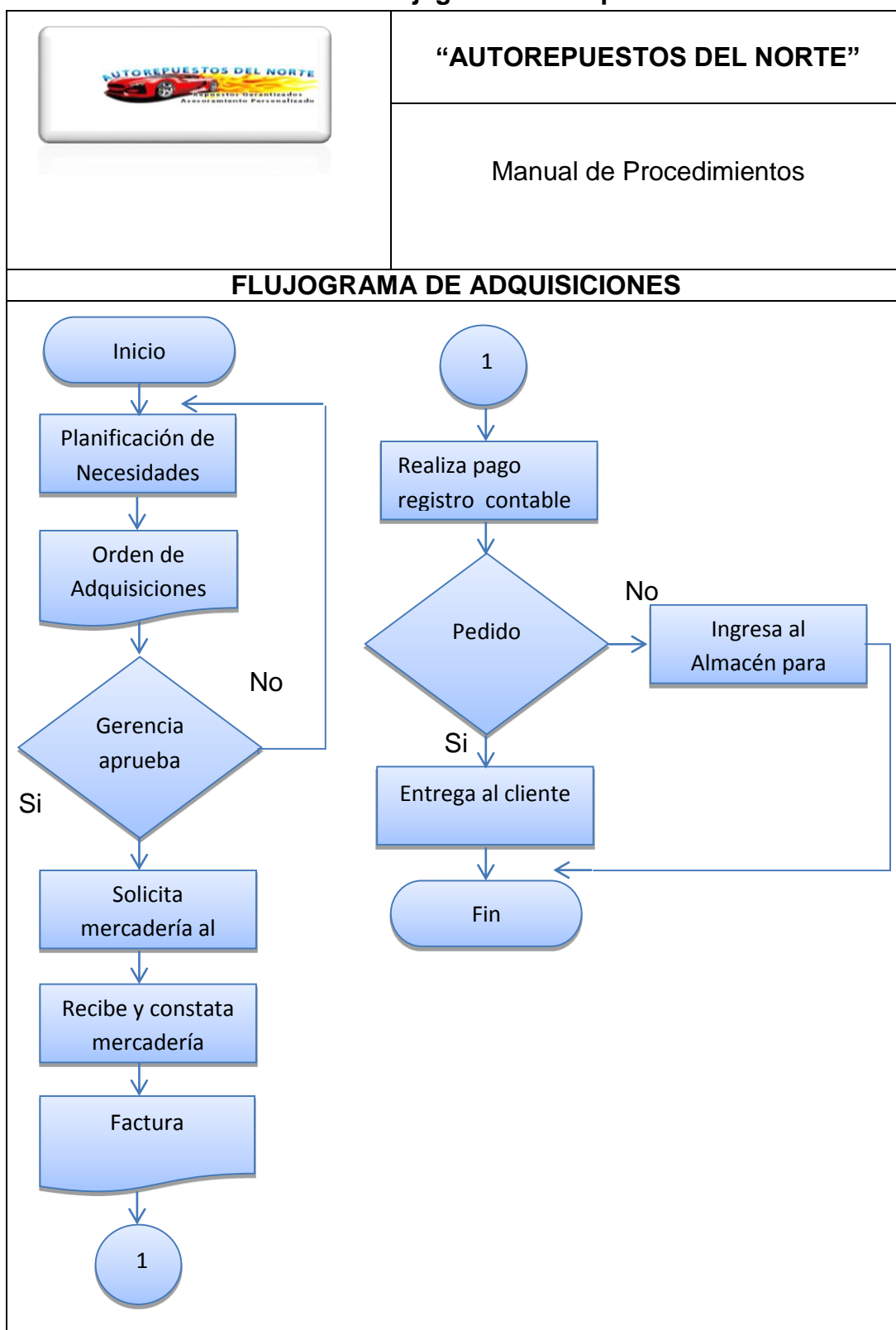
**FUENTE:** Investigación propia

**ELABORACIÓN:** La Autora

**Tabla N° 15 Procedimiento de Adquisiciones**


		<b>“AUTOREPUESTOS DEL NORTE”</b>
		Manual de Procedimientos
ADQUISICIONES		
Nº Operación	Responsable	Descripción
1	Vendedor	Determina conjuntamente con bodega las necesidades de los repuestos en base a las existencias o a los pedidos realizados por los clientes y realiza la orden de adquisiciones.
2	Gerente	Analiza la orden adquisición y decide si aprueba o no aprueba dicha orden, en el caso de ser aprobada emite la autorización e informa a contabilidad
3	Contabilidad	Recibe la autorización y solicita al proveedor los repuestos solicitados.
4	Vendedor	Recepta la mercadería constatando estado, cantidad y concordancia con la orden de adquisición e informa novedades
5	Contabilidad	Recibe la factura de la mercadería ingresada y procede a realizar el pago y a registrar contablemente las operaciones realizadas.
6	Vendedor	Ingresa la mercadería al inventario de existencias y lo expone para la venta en el almacén, en el caso de ser pedido del cliente informa a este para su entrega

**Tabla N° 16 Flujograma de adquisiciones**

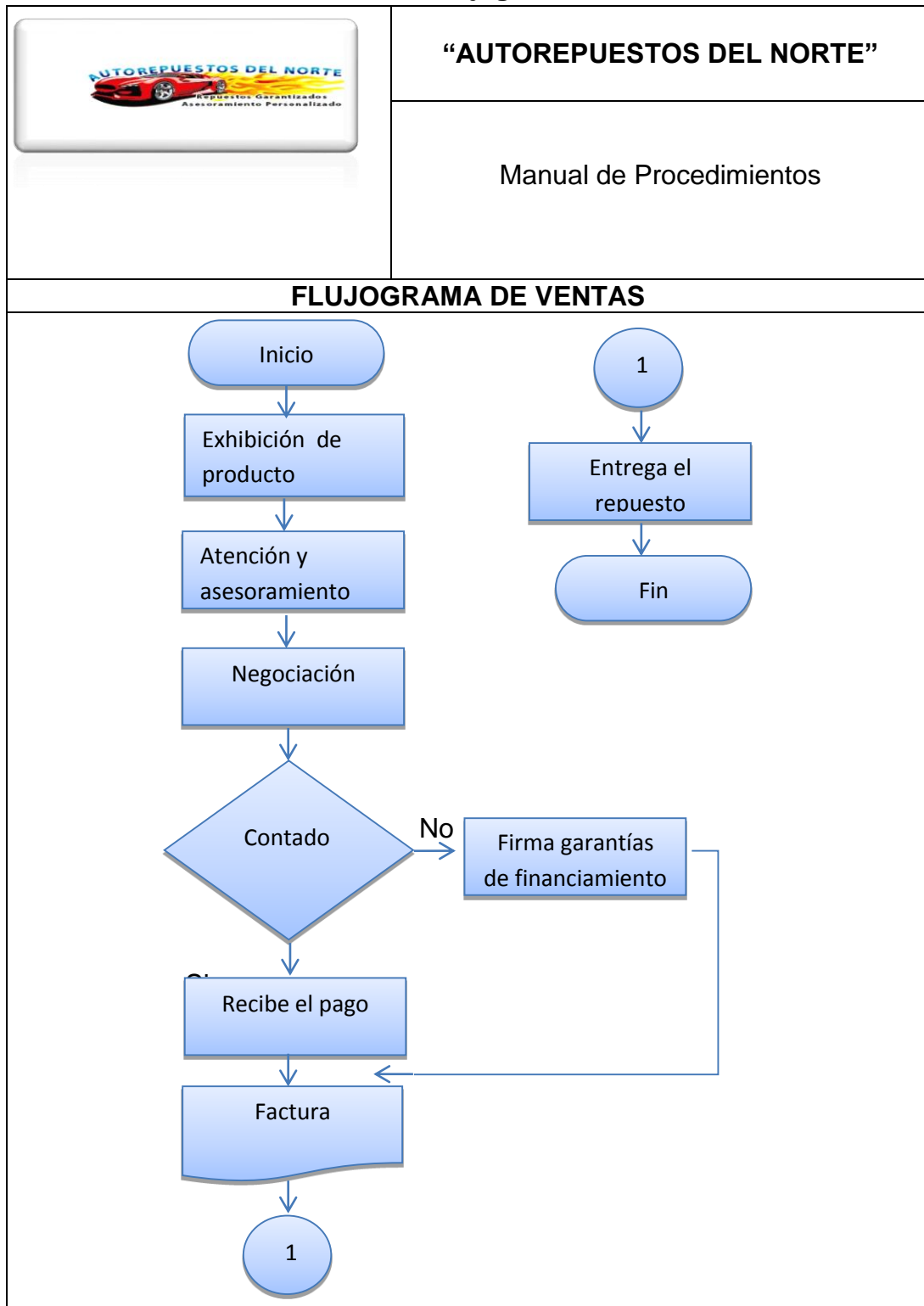


**ELABORACIÓN:** La Autora

**Tabla N° 17 Procedimiento de Ventas**

		<b>“AUTOREPUESTOS DEL NORTE”</b>
		Manual de Procedimientos
<b>VENTAS</b>		
<b>Nº Operación</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>
1	Vendedor	Es el encargado de la limpieza, presentación y organización de la mercadería en el almacén, cuidando siempre de brindar una buena imagen, brindar asesoramiento y una atención cálida y eficiente.
2	Cliente	Solicita atención al vendedor manifestando cual es el repuesto que necesita.
3	Vendedor	Indica el repuesto y asesora al cliente en todo lo concerniente al mismo.
4	Cliente	Accede a la compra del repuesto
5	Vendedor	Acuerda el precio y forma de pago, emite la factura y las garantías en caso de ser a crédito.
6	Cliente	Realiza el pago y recibe la factura documento que respalda su compra, firma las garantías en caso de ser a crédito.
7	Vendedor	Empaca y entrega al cliente el repuesto.


**Tabla Nº 18 Flujograma de ventas**



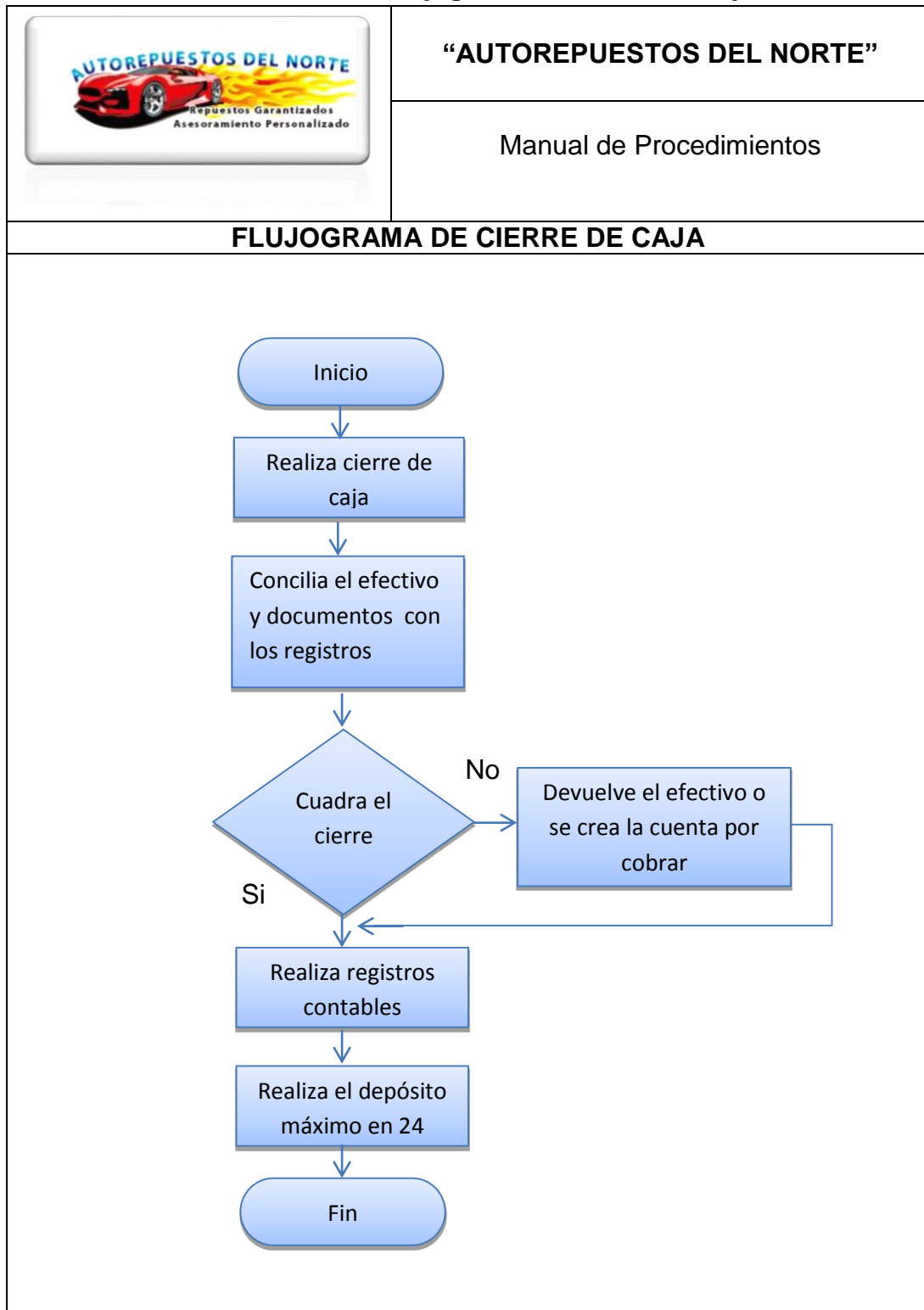
ELABORACIÓN: La Autora



**Tabla Nº 19 Procedimiento de Cierre de caja**


		<b>“AUTOREPUESTOS DEL NORTE”</b>
		Manual de Procedimientos
<b>CIERRE DE CAJA</b>		
<b>Nº Operación</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>
1	Vendedor	Al culminar el día realiza el cierre de caja, detallando los valores recibidos en efectivo, cheques, tarjetas de crédito, documentos por cobrar, conciliando con los valores descritos en las facturas.
2	Contabilidad	Verifica que el dineros y documentos por cobrar entregados por el vendedor concuerden con los registros existentes.
3	Vendedor	En caso de existir novedades en el cierre de caja como faltantes el vendedor deberá reponer el dinero faltante, o se le creara una cuenta por cobrar por dicho monto.
4	Contabilidad	Realizará los registros contables correspondientes indicando las novedades existentes en el cierre de caja y realiza el depósito en un plazo máximo de 24 horas.

**Tabla Nº 20 Flujograma de Cierre de caja**

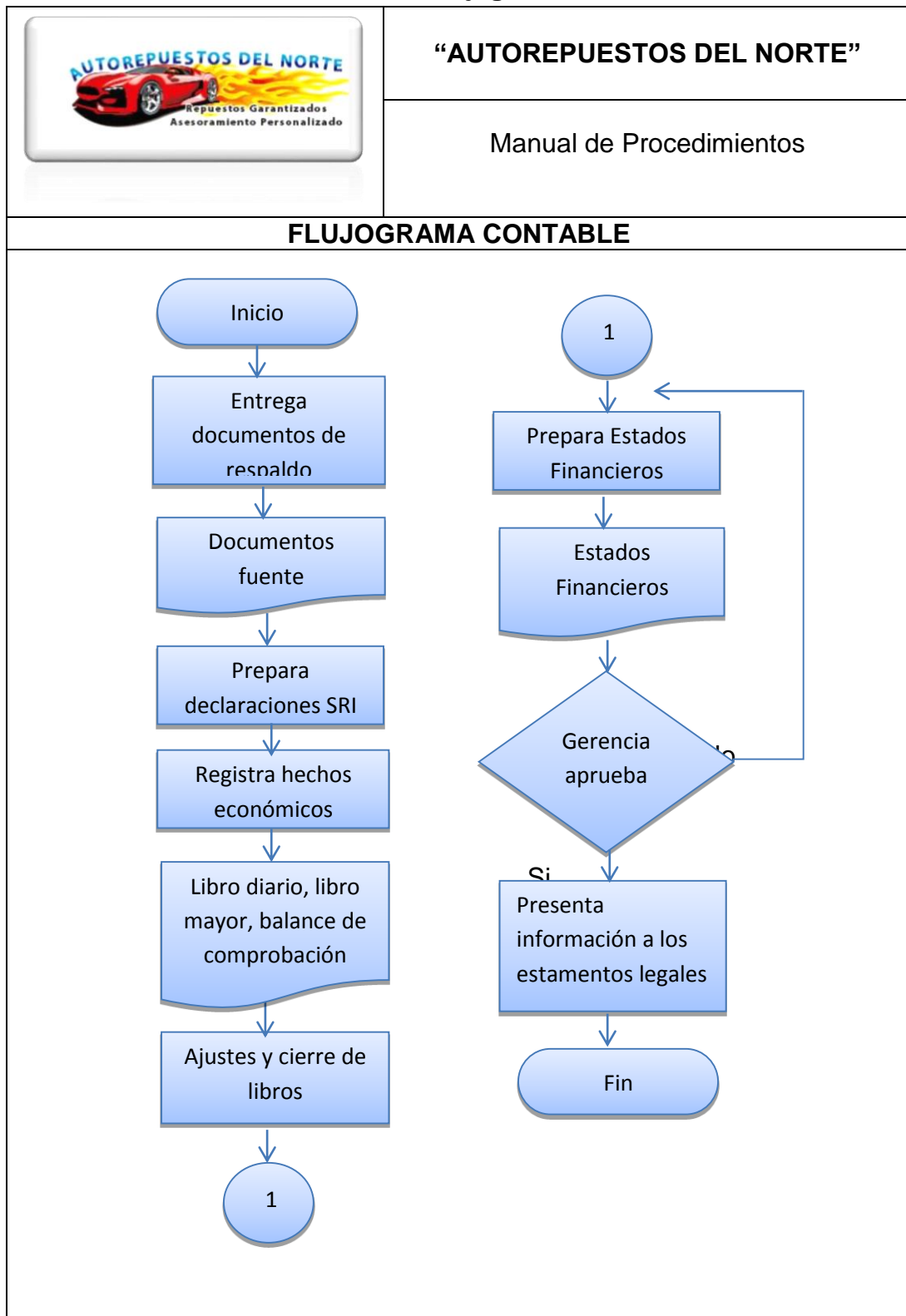


**ELABORACIÓN:** La Autora

**Tabla N° 21 Procedimiento Contable**


	<b>“AUTOREPUESTOS DEL NORTE”</b>	
	Manual de Procedimientos	
<b>PROCEDIMIENTO CONTABLE</b>		
<b>Nº Operación</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>
1	Gerente y Vendedor	Entregan las facturas o documentos que respalden los movimientos económicos realizados
2	Contabilidad	Identifica los documentos entregados, realiza la clasificación de los hechos.
3	Contabilidad	Realiza los respectivos registros en los libros contables.
4	Contabilidad	Utiliza la información para las declaraciones mensuales de impuestos.
5	Contabilidad	Prepara la información para la realización de los estados financieros por medio de los libros contables: libro diario, libro mayor, balance comprobación, ajustes, cierres de libros para contar con información real para los estados.
6	Contabilidad	Prepara los estados financieros para conocer la situación financiera de la microempresa. La que es presentada a la gerencia para su aprobación.
7	Gerencia	Aprueba o no la información presentada en los estados financieros para las declaraciones tributarias y laborales correspondientes.

**Tabla N° 22 Flujoograma Contable**

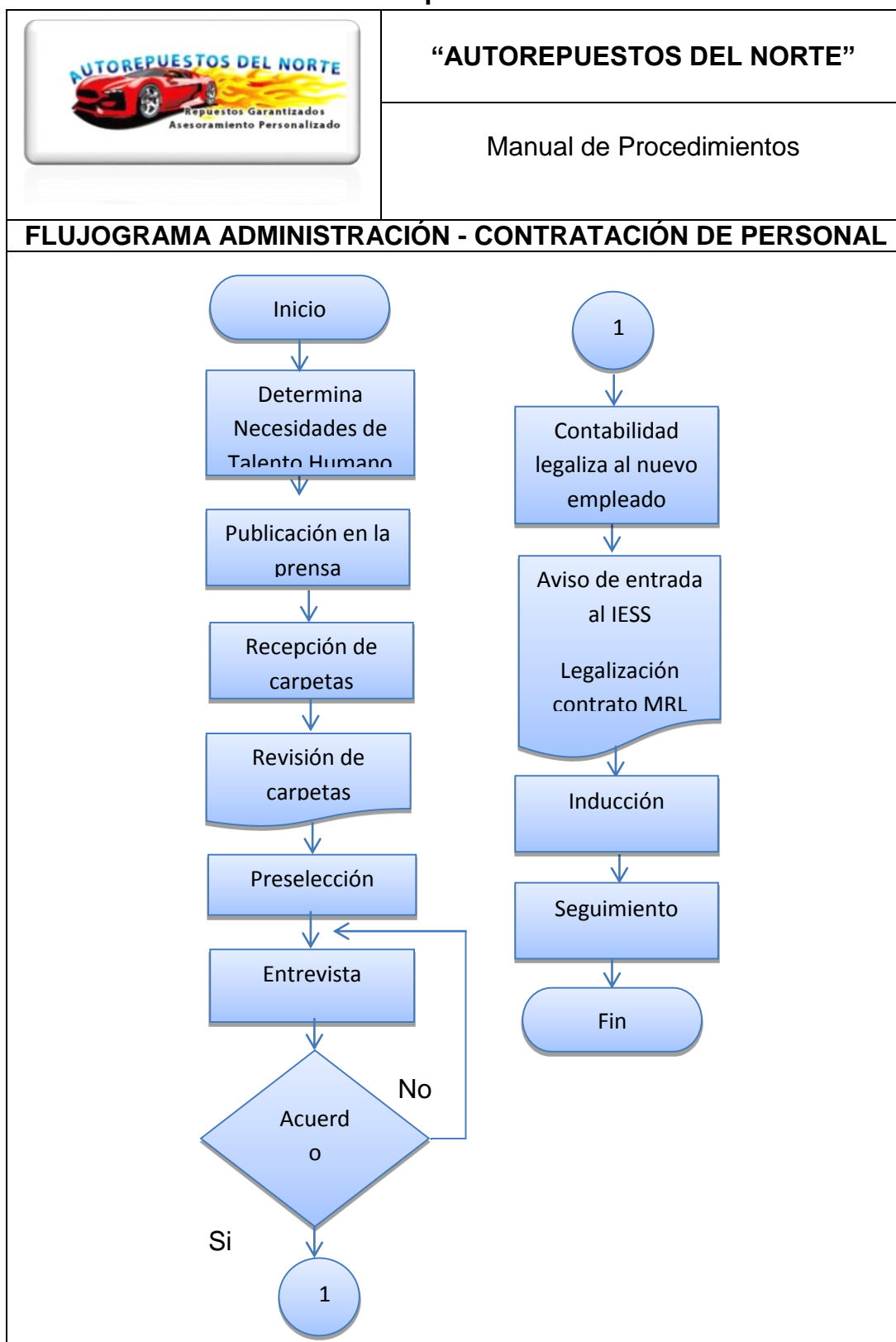


**ELABORACIÓN:** La Autora

**Tabla N° 23 Procedimiento Administrativo – Contratación de personal**


	<b>“AUTOREPUESTOS DEL NORTE”</b>	
	Manual de Procedimientos	
<b>PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO - CONTRATACIÓN PERSONAL</b>		
<b>Nº Operación</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>
1	Gerente	Determina la necesidad de contratar personal, emite un comunicado de prensa solicitando personal.
2	Gerente	Realiza la recepción de carpeta de los aspirantes.
3	Gerente	Preselecciona las carpetas de los aspirantes, que cumplen con los requisitos preestablecidos y procede a la entrevista.
4	Gerente	Acuerda las bases del contrato con la persona más idónea para el puesto requerido e informa a contabilidad para su legalización.
5	Contador	Realiza el aviso de entrada al IESS y el respectivo contrato legalizado en el MRL.
6	Empleado	Firma el contrato aceptando las clausulas, y remuneración establecida.
7	Gerente	Realiza el proceso de inducción al nuevo empleado, presentándolo al resto de del personal e indicando las funciones a desempeñar.
8	Gerente	Realiza el seguimiento al nuevo empleado para ver su adaptación y desempeño

**Tabla Nº 24 Flujograma Administración – contratación de personal**

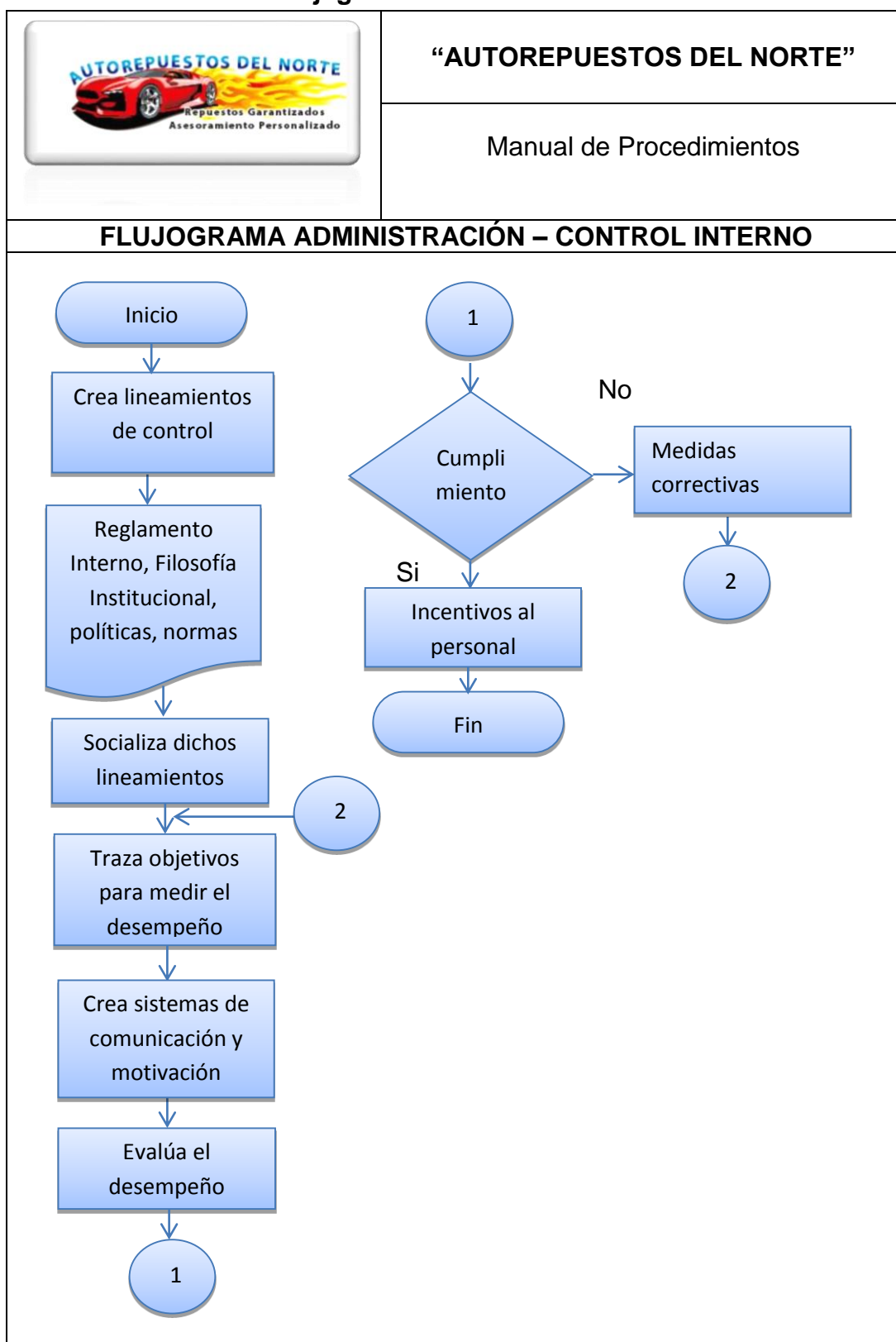


ELABORACIÓN: La Autora

**Tabla N° 25 Procedimiento Administrativo – Control Interno**

		<b>“AUTOREPUESTOS DEL NORTE”</b>
		Manual de Procedimientos
<b>PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO - CONTROL INTERNO</b>		
<b>Nº Operación</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>
1	Gerente	Crea Políticas, normas, procedimientos, reglamentos que rijan el comportamiento del personal.
2	Gerente	Socializa al personal las políticas y normas, creando un ambiente de control
3	Gerente	Identificar objetivos, para medir el desempeño de los empleados
4	Gerente	Crea sistemas de comunicación, motivación e información.
5	Gerente	Supervisa, evalúa y da seguimiento, si estos lineamientos se cumplen, crea incentivos o correctivos como sea el caso


**Tabla Nº 26 Flujograma Administración – Control Interno**



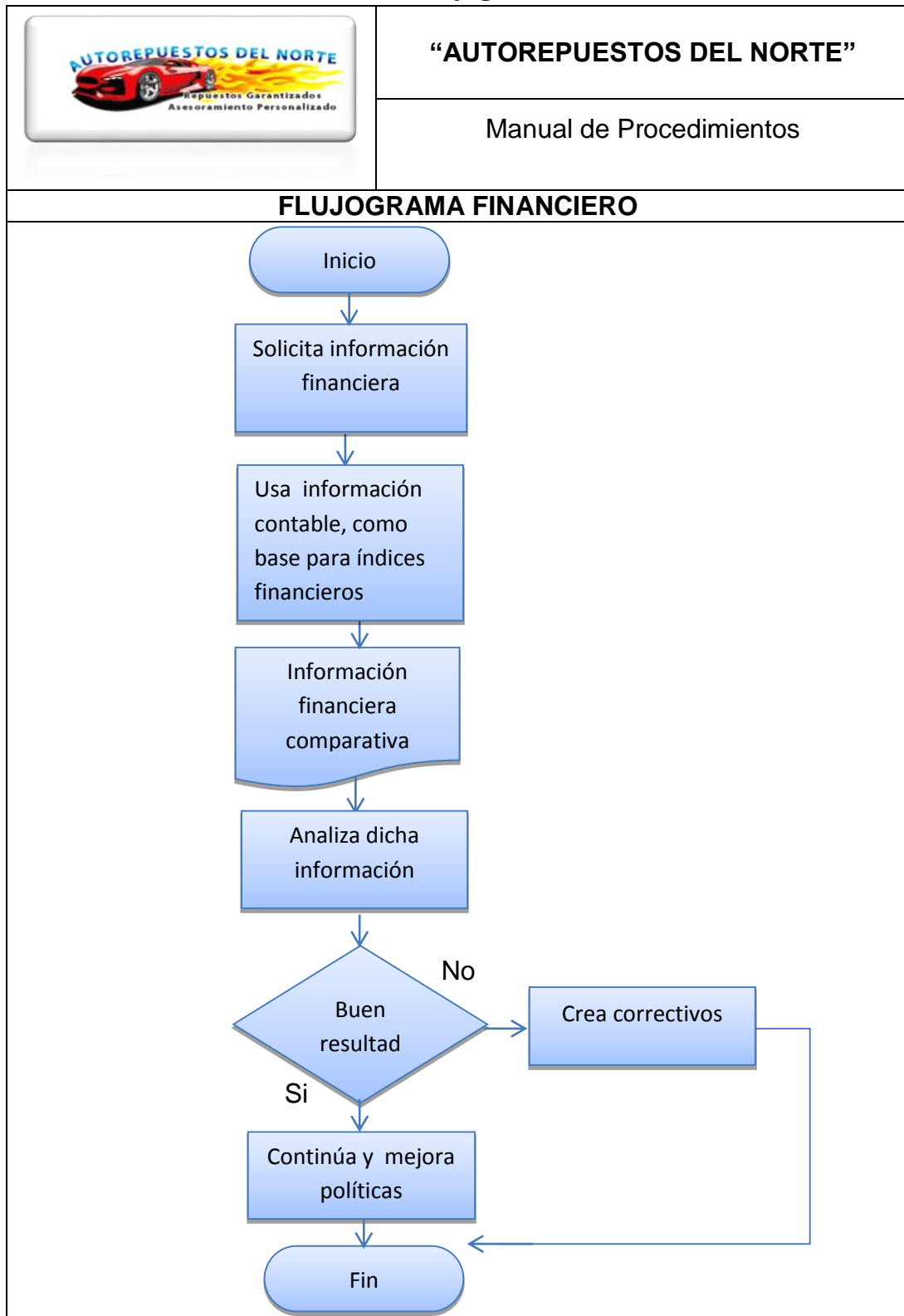
**ELABORACIÓN:** La Autora



**Tabla N° 27 Procedimiento Financiero**

		<b>“AUTOREPUESTOS DEL NORTE”</b>
		Manual de Procedimientos
<b>PROCEDIMIENTO FINANCIERO</b>		
<b>Nº Operación</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>
1	Gerente	Solicita la información financiera comparativa a contabilidad
2	Contabilidad	En base a la información contable prepara información financiera comparativa, utilizando los índices financieros
3	Contabilidad	Entrega el comparativo de la información proporcionada mediante los índices financieros
4	Gerente	Analiza dicha información para conocer la situación de la microempresa con respecto a años anteriores.
5	Gerente	Utiliza dicha información, para aprovechar oportunidades o crear correctivos de ser el caso.

**Tabla N° 28 Flujograma Financiero**



## Documentos de Soporte

- Nota de Pedido



**“AUTOREPUESTOS DEL NORTE”**

### NOTA DE PEDIDO

Fecha: \_\_\_\_\_

CANTIDAD	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA


**Observación :**

**Autorización:**

(f)-----

ELABORACIÓN: La Autora

- Orden de Compra

 <p style="margin-top: 20px;"><b>“AUTOREPUESTOS DEL NORTE”</b> <b>ORDEN DE COMPRA</b></p> <p>Fecha: _____</p>				
<p>Orden N°: _____</p> <p>Código proveedor: _____</p> <p>Proveedor: _____</p> <p>Dirección: _____</p> <p>Teléfono: _____</p>				
CANTIDAD	PRODUCTO	UNIDAD MEDIDA	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
<b>Subtotal:</b>				
<b>IVA:</b>				
<b>Total</b>				
<b>Observaciones:</b> _____				
<b>Forma de pago:</b> _____				
<b>Financiamiento (plazo):</b> _____		<b>Fecha:</b> _____	<b>Total:</b> _____	
			<b>Abono:</b> _____	
			<b>Saldo:</b> _____	
<b>Gerente</b> (f) _____		<b>Proveedor</b> (f) _____		

ELABORACIÓN: La Autora

- Comprobante de abonos de clientes.



**“AUTOREPUESTOS DEL NORTE”**  
**ABONO CLIENTES**

**Fecha:**

**Código:**

**Cliente:**

**Nº de factura:**

**Valor:**

Descripción	Abono	Saldo

**Forma de pago:**

**Observaciones:**

**Cajero:**

**cliente:**

(f) \_\_\_\_\_

(f) \_\_\_\_\_

ELABORACIÓN: La Autora.

- Modelo de informe de gastos para reposición de caja Chica.

 <div> <b>“AUTOREPUESTOS DEL NORTE”</b>  <b>DETALLE DE GASTOS</b>  <b>CAJA CHICA</b> </div>			
Nº Factura	Detalle	Fecha	Valor
<b>Total</b>			
<p>Justifico los valores descritos con los recibos correspondientes, adjuntos a este informe, por lo que solicito la reposición de este fondo por el valor de \$.....</p> <p>Responsable del fondo:       -----</p> <p>Revisado por:               _____</p>			

ELABORACIÓN: La Autora

### 3.7 Manual de Funciones.


El presente manual de funciones pretende establecer, definir, normar y controlar las funciones y responsabilidades, identificar el orden jerárquico, indispensables para el desarrollo de las actividades diarias de la microempresa.

**Tabla Nº 29 Funciones del Gerente (Propietario)**

	<p align="center"><b>“AUTOREPUESTOS DEL NORTE”</b></p>
	<p align="center">Manual de Funciones</p>
<p align="center"><b>GERENTE (PROPIETARIO)</b></p>	
<p><b>Nivel:</b> Directivo  <b>Área:</b> Administrativa</p> <p><b>Naturaleza del Cargo:</b>  El Gerente General es el responsable de toda área interna como externa de la empresa. Su actividad fundamental es planificar, administrar, coordinar, controlar y evaluar el desarrollo de las actividades empresa, optimizando recursos.</p> <p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenerse al frente de la compañía como representante legal.</li> <li>• Desarrollar políticas y programas que provean una estructura organizativa eficiente.</li> <li>• Establece procedimientos y controles de uso y mantenimiento de los recursos.</li> <li>• Velar por la imagen de la empresa y los servicios que se brinden sean de calidad, en forma oportuna y eficaz.</li> <li>• Seleccionar y contratar personal cuando la compañía lo requiera.</li> <li>• Autorizar los pagos y emitir cheques previo análisis financiero y contable.</li> <li>• Supervisar la gestión de comercialización, mediante el control de inventarios, así como la actualización de listas de precios al por mayor y menor, con políticas de descuentos y promociones.</li> </ul> <p><b>Instrucción:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título en Administración de empresa, Ingeniería comercial, Economía y/o afines.</li> </ul> <p><b>Capacitación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de utilitarios (Word, Excel, PowerPoint).</li> <li>• Capacidad de manejo de relaciones interpersonales.</li> </ul> <p><b>Experiencia:</b></p>	

**ELABORACIÓN:** La Autora


**Tabla N° 30 Funciones del Contador**

	<b>“AUTOREPUESTOS DEL NORTE”</b>
	Manual de Funciones
<b>CONTADOR</b>	
<p><b>Nivel:</b> Administrativo  <b>Área:</b> Administrativa</p> <p><b>Naturaleza del Cargo:</b>  El contador se encargará de controlar las operaciones económicas de la empresa, además de elaborar, analizar y presentar información financiera oportuna a la Gerencia para la toma de decisiones.</p> <p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar y vigilar el cumplimiento de las políticas y procedimientos contables</li> <li>• Elaborar en coordinación con Gerencia Financiera el presupuesto y flujo de caja.</li> <li>• Vigilar el cumplimiento de los principios de Control Interno en todas las áreas.</li> <li>• Contabilizar y mantener actualizado el movimiento de cada una de las cuentas contables para mostrar su saldo razonable y la correspondiente elaboración de los Estados Financieros.</li> <li>• Realizar arqueos sorpresivos de fondos de caja chica y el control de gastos correspondientes a su reposición.</li> <li>• Controlar y precautelar los recursos de la microempresa.</li> <li>• Elaboración de roles de pago para el correspondiente pago de sueldos.</li> <li>• Realizar mensualmente las provisiones de beneficios sociales.</li> <li>• Elaborar las planillas de aportes, fondos de reserva y demás obligaciones al IESS.</li> <li>• Contabilización, revisión y emisión de cheques y depósitos bancarios con los correspondientes comprobantes.</li> <li>• Supervisar la correcta elaboración de las retenciones en la fuente como del IVA.</li> <li>• Entregar reportes de cartera de clientes para su análisis oportuno.</li> </ul> <p><b>Instrucción:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título profesional de Contador Público Autorizado (CPA)</li> </ul> <p><b>Capacitación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sólidos conocimientos en Contabilidad General.</li> <li>• Reglamento de facturación, declaraciones de impuestos, estados financieros.</li> <li>• Conocimientos de programas contables y manejo de utilitarios básicos de computación (Word, Excel, PowerPoint)</li> </ul> <p><b>Experiencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo dos años en el área de contabilidad general o cargos similares.</li> </ul>	

ELABORACIÓN: La Autora




**Tabla Nº 31 Funciones del Cajero**

	<p><b>“AUTOREPUESTOS DEL NORTE”</b></p>
	<p>Manual de Funciones</p>
<p><b>CAJERO</b></p>	
<p><b>Nivel:</b> Operativo  <b>Área:</b> Ventas.</p> <p><b>Naturaleza del Cargo:</b>  El personal de Caja tendrá como principal actividad la facturación adecuada y oportuna de las ventas, el registro de abonos y cancelaciones de clientes, pagos por gastos y anticipos con efectivo de Caja y la custodia de los valores recaudados hasta su entrega al final del día.</p> <p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender al cliente con amabilidad, rapidez y respeto.</li> <li>• Emisión de facturas, ventas a crédito y contado en forma oportuna y ágil.</li> <li>• Manejar de forma adecuada las facturas a crédito pendientes de cobro.</li> <li>• Recibir cheques de clientes previa autorización y verificación.</li> <li>• Manejo correcto del fondo de Caja Chica y realizar la reposición oportuna.</li> <li>• Receptar y resguardar los abonos y cancelaciones de los clientes.</li> <li>• Realizar cancelaciones de gastos u otras obligaciones con dinero de Caja previa autorización de Gerencia con la factura correspondiente.</li> <li>• Elaborar el cierre de Caja a la finalización del día.</li> <li>• Entregar a Contabilidad el Cierre de Caja del día con los valores y documentos que respalden su movimiento.</li> <li>• Adecuado uso y mantenimiento de los bienes entregados para el desarrollo de sus actividades.</li> <li>• Mantener los documentos que respalden las actividades, archivados de forma adecuada y ordenada</li> </ul> <p><b>Instrucción:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel académico mínimo de bachiller</li> </ul> <p><b>Capacitación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de utilitarios básicos de computación (Word, Excel, PowerPoint)</li> <li>• Dinámico</li> <li>• Atención al cliente.</li> <li>• Conocimiento de repuestos automotrices.</li> </ul> <p><b>Experiencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No indispensable.</li> </ul>	

**ELABORACIÓN:** La Autora

**Tabla N° 32 Funciones del Vendedor**

	<p align="center"><b>“AUTOREPUESTOS DEL NORTE”</b></p>
	<p align="center">Manual de Funciones</p>
<p align="center"><b>VENDEDOR</b></p>	
<p><b>Nivel:</b> Operativo  <b>Área:</b> Ventas</p> <p><b>Naturaleza del Cargo:</b>  El vendedor tiene la importante responsabilidad de ofrecer los productos al cliente, satisfaciendo sus necesidades, brindándoles un servicio oportuno y de calidad y con calidez.</p> <p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender con cultura, respeto e interés a todos los clientes.</li> <li>• Mantenerse muy bien informado de las características y usos del producto, con la finalidad de brindar servicios de calidad.</li> <li>• Realizar la venta al cliente en forma adecuada demostrando interés en las necesidades requeridas.</li> <li>• Llevar un registro detallado de la mercadería que no ha sido posible vender por diferentes circunstancias y entregar al contador</li> <li>• Aprovechar la capacitación dictada en forma presencial o a través de catálogos.</li> <li>• Realizar el Egreso de mercadería en el sistema una vez concentrado al pedido del cliente.</li> <li>• Comunicar al contador sobre daños y desperfectos en los artículos de exhibición para proceder a las acciones inmediatas.</li> <li>• Adecuado uso y mantenimiento de los bienes entregados para el desarrollo de sus actividades.</li> <li>• Colocar en los stands de exhibición del almacén la mercadería entregada por Bodega.</li> <li>• Demostrar en cada uno de sus actos responsabilidad, honradez y cumplimiento cabal en las tareas y trabajos encomendados.</li> </ul> <p><b>Instrucción:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel académico mínimo de bachiller</li> </ul> <p><b>Capacitación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de utilitarios básicos de computación (Word, Excel, PowerPoint)</li> <li>• Dinámico</li> <li>• Atención al cliente.</li> <li>• Conocimiento de repuestos automotrices.</li> </ul> <p><b>Experiencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No indispensable.</li> </ul>	

ELABORACIÓN: La Autora

### 3.8 Manual Contable.

El Plan de Cuentas de “AUTOREPUESTOS DEL NORTE”, está estructurado de acuerdo con las necesidades de la empresa, y este constituye un listado lógico y ordenado de las cuentas de mayor general y de las subcuentas.

Este manual pretende dar un conjunto de instrucciones para registrar contablemente las operaciones económicas realizadas por la microempresa, facilitando la elaboración de los Estados financieros.

#### 3.8.1 Plan de Cuentas.

Constituye un listado lógico y ordenado de las cuentas y subcuentas que se aplican a la actividad económica, con su respectivo código y denominación

**Tabla N° 33 Plan de Cuentas**

CÓDIGO	NOMBRE DE LA CUENTA CONTABLE
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>
<b>101</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>
<b>10101</b>	Efectivo y equivalentes del efectivo
<b>1010101</b>	Caja
<b>1010102</b>	Bancos
<b>10102</b>	Activos Financiero
<b>1010205</b>	Documentos y cuentas por cobrar a clientes no relacionados
<b>1010206</b>	Documentos y cuentas por cobrar a clientes relacionados
<b>1010209</b>	(-) Provisión cuentas incobrables y deterioro
<b>10103</b>	Inventarios
<b>1010306</b>	Inventario de productos terminados y mercadería en almacén – comprado a terceros.
<b>1010313</b>	(-) Provisión por valor neto de realización y otras pérdidas en el inventario.
<b>10104</b>	Servicios y otros pagos anticipados
<b>1010402</b>	Arriendos pagados por anticipado
<b>1010403</b>	Anticipo proveedores
<b>1010404</b>	Otros anticipos pagados por anticipados
<b>10105</b>	Activos por impuestos corrientes
<b>1010501</b>	Crédito tributario a favor de la empresa (IVA)
<b>1010502</b>	Crédito tributario a favor de la empresa (I.R.)
<b>102</b>	<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>
<b>10201</b>	Propiedad planta y equipo
<b>1020101</b>	Terrenos
<b>1020102</b>	Edificios

1020105	Muebles y enseres
1020106	Maquinaria y equipos
1020108	Equipo de computación
1020109	Vehículos
10201011	Repuestos y Herramientas
10201012	(-) Depreciación acumulada propiedad planta y equipo
201	<b>PASIVOS</b>
20101	<b>PASIVO CORRIENTE</b>
20103	Cuentas y documentos por pagar
2010301	Sueldos acumulados por pagar
2010302	Proveedores
20104	Obligaciones con instituciones financieras
2010401	Préstamo Bancario
20107	Otras obligaciones corrientes
2010701	Con la administración tributaria
2010703	Con el IESS
201070301	IESS personal
201070302	IESS patronal
2010704	Por beneficios de ley a empleados
2010705	Participación trabajadores por pagar
20110	Anticipo de clientes
202	<b>NO CORRIENTES</b>
20202	Cuentas y documentos por pagar
20203	Obligaciones con instituciones financieras
3	<b>PATRIMONIO NETO</b>
30	<b>PATRIMONIO ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA</b>
301	Capital
306	Resultados acumulados
30601	Ganancias Acumuladas
30602	(-) Pérdidas acumuladas
307	Resultados del ejercicio
30701	Ganancia neta del periodo
30702	(-) Pérdida neta del periodo
4	<b>INGRESOS</b>
41	<b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>
4101	Venta
4111	(-) Devolución en ventas
42	Ganancia bruta
43	Otros ingresos
4302	Interese Financieros
4305	Otras rentas
430501	Comisiones
430502	Arriendos
51	<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS</b>

<b>5101</b>	Materiales utilizados
<b>510101</b>	(+) Inventario Inicial
<b>510102</b>	(+) Compras netas
<b>510103</b>	(+) Importaciones de bienes
<b>510104</b>	(-) Inventario final
<b>52</b>	<b>GASTOS</b>
<b>5201</b>	Gastos de Ventas
<b>520101</b>	Sueldos, salarios y demás remuneraciones
<b>520102</b>	Aportes a la seguridad social
<b>520108</b>	Mantenimiento y reparaciones
<b>520109</b>	Arrendamiento
<b>520110</b>	Comisiones a vendedores
<b>520111</b>	Promoción y publicidad
<b>520113</b>	Lubricantes
<b>520115</b>	Transporte
<b>520118</b>	Agua, energía, luz y telecomunicaciones
<b>52011801</b>	Luz
<b>52011802</b>	Agua
<b>52011803</b>	Teléfono e internet
<b>520121</b>	Depreciaciones
<b>52012101</b>	Propiedad planta y equipo
<b>5201210101</b>	Depreciación Terrenos
<b>5201210102</b>	Depreciación Edificios
<b>5201210103</b>	Depreciación Muebles y enseres
<b>5201210104</b>	Depreciación Maquinaria y equipos
<b>5201210105</b>	Depreciación Equipo de computación
<b>5201210106</b>	Depreciación Vehículo
<b>5201210107</b>	Depreciación Repuestos y herramientas
<b>5202</b>	Gastos Administración
<b>520201</b>	Sueldos, salarios y demás remuneraciones
<b>520202</b>	Aportes a la seguridad social
<b>520208</b>	Mantenimiento y reparaciones
<b>520209</b>	Arrendamiento
<b>520210</b>	Comisiones a vendedores
<b>520211</b>	Promoción y publicidad
<b>520213</b>	Lubricantes
<b>520215</b>	Transporte
<b>520218</b>	Agua, energía, luz y telecomunicaciones
<b>52021801</b>	Luz
<b>52021802</b>	Agua
<b>52021803</b>	Teléfono e internet
<b>520221</b>	Depreciaciones
<b>52022101</b>	Propiedad planta y equipo
<b>5202210101</b>	Depreciación Terrenos
<b>5202210102</b>	Depreciación Edificios
<b>5202210103</b>	Depreciación Muebles y enseres
<b>5202210104</b>	Depreciación Maquinaria y equipos
<b>5202210105</b>	Depreciación Equipo de computación

5202210106	Depreciación Vehículo
5202210107	Depreciación Repuestos y herramientas
520223	Gasto deterioro
52022305	Gasto provisión cuentas incobrables
5203	Gastos financieros
520301	Intereses
520302	Comisiones
60	<b>GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS</b>
61	15% Participación Trabajadores
62	Ganancia (Pérdida) antes de impuestos
63	Impuesto a la renta causado

FUENTE: Superintendencia de Compañías

ELABORACIÓN: La Autora

### 3.8.2 Descripción y Control de las principales Cuentas Contables.

#### ❖ Activos

Son todos los bienes y derechos de la microempresa valorados monetariamente, que respaldan la actividad de la empresa. Entre los principales activos tenemos:

##### ▪ Caja:

En esta cuenta se registran los movimientos económicos realizados por concepto de ventas.

##### Método de control.

El contador deberá realizar arqueos sorpresivos de caja, para constancia se firmará un acta con la firma de los responsables.

El efectivo recaudado deberá ser depositado en la cuenta bancaria de Autorepuestos, en un plazo máximo de 24 horas.

##### ▪ Bancos.

Se registran los valores existentes en la cuenta bancaria de la empresa por concepto de depósitos, transferencias, retiros y pagos en cheque.

**Método de Control.**

Mensualmente se debe realizar conciliaciones bancarias, para confrontar los saldos del libro bancos con el estado de cuenta bancario.

- **Documentos y cuentas por cobrar.**

Son los valores que se registran por concepto de ventas a crédito o por préstamos realizados a empleados.

**Método de Control.**

Todas las ventas a crédito y préstamos efectuados deben realizarse previa la autorización de Gerencia y con los respectivos documentos de respaldo.

- **Provisión Cuentas Incobrables.**

Es una cuenta de activo pero de naturaleza acreedora, aquí se registra un porcentaje de las cuentas a crédito que son difíciles de recuperar.

**Método de Control**

El porcentaje para esta cuenta no debe exceder del 1% permitido por el SRI, para las cuentas de difícil recuperación.

- **Inventarios.**

Son las existencias de mercaderías o repuestos con que cuenta la microempresa para la venta.

**Método de control.**

Se debe manejar los inventarios por medio de kardex, utilizando el método promedio ponderado, para contar con información real y actualizada. Para lo que se utilizará el siguiente modelo:

**Tabla Nº 34 Kardex**



Auxiliar para Kardex										
<b>Artículo:</b>					<b>Método:</b> Promedio					
<b>Unidad:</b>					<b>Código:</b>					
FECHA	DETALLE	ENTRADAS			SALIDAS			EXISTENCIAS		
		C	CU	T	C	CU	T	C	CU	CT
<b>SUMAN</b>										

Elaboración: La Autora

▪ **Pagos realizados por anticipado.**

Son los pagos por concepto de anticipo de sueldos, publicidad prepagada, arriendos prepagados, montos a devengar al momento de la ocurrencia.

**Método de Control.**

Para efectuar estos pagos se debe contar con la aprobación de Gerencia y con la debida documentación que respalde dicho pago.

▪ **Propiedad, Planta y equipo.**

En esta cuenta se registran todos los bienes tangibles que posee la empresa como: edificio, terreno, muebles, equipos, etc. Cuya vida útil supere el año.

**Método de control.**

Todos los bienes y materiales sujetos a control deben estar inventariados y se debe realizar la constatación física, para conocer su estado.

**Depreciaciones.**

Es una cuenta de activo pero de naturaleza acreedora.



Aquí se registra el porcentaje de depreciación, es decir el desgaste sufrido por el bien durante el ejercicio económico. Legalmente se deprecian los siguientes porcentajes:

**Tabla N° 35 Porcentajes de depreciación.**

ACTIVO	PORCENTAJE	VIDA ÚTIL
<b>Edificio</b>	5%	20 años
<b>Maquinaria y equipo</b>	10%	10 años
<b>Muebles y enseres</b>	10%	10 años
<b>Equipo de computación</b>	33,33%	3 años
<b>Vehículos</b>	20%	5 años

FUENTE: Servicio de Rentas Internas

ELABORACIÓN: La Autora

### **Método de Control.**

Los bienes, deben ser depreciados de acuerdo a los porcentajes establecidos y deben ser mantenidos periódicamente para alargar el tiempo de vida útil.

### **❖ Pasivos**

Son todas las obligaciones con terceros que tiene la empresa contraídas para su funcionamiento.

#### **▪ Cuentas por pagar.**

Son todas las cuentas que genera la empresa por el giro normal del negocio sean estas: laborales, tributarias o legales.

### **Método de Control.**

Los pagos se deben realizar oportunamente para evitar intereses y multas innecesarias, y mantener una buena imagen crediticia al momento de necesitar financiamiento.

#### **▪ Anticipos de clientes.**

Son los dineros recibidos como anticipos por concepto de pedidos solicitados por los clientes.

### **Método de Control**

Los anticipos deben realizarse con el debido recibo que respalde la transacción y con las firmas de responsabilidad.

### **❖ Patrimonio**

En esta cuenta se registran los aportes iniciales de los propietarios, además de la utilidad o pérdida obtenida durante el ejercicio económico

### **Método de Control**

Los saldos de las cuentas de patrimonio deben concordar con los saldos registrados, además de verificar que se lleven adecuadamente.

### **❖ Ingresos**

Los ingresos son de naturaleza acreedora, se registran por concepto de ventas, intereses y comisiones ganadas.

### **Método de Control**

Los saldos de los ingresos deben cuadrar con los saldos de cierres de caja, el cual se efectúa a diario

### **❖ Gastos**

Los gastos son de naturaleza deudora, se registran todos los desembolsos realizados por la microempresa necesarios para su normal funcionamiento.

### **Método de Control.**

Todos los gastos se deben realizar previa la autorización de Gerencia y con la documentación que los respalde.

## ❖ **Costos**

Aquí se registran los costos incurridos para la comercialización de los repuestos es decir transportes, etc.

### **Método de control**

Estos costos deben ser verificados constantemente y respaldados con la debida documentación.

### **3.8.3 Registros Contables.**

Los registros contables básicos utilizados son:

- Libro diario
- Libro mayor
- Balance de comprobación
- Estado de situación Financiera
- Estado de resultados consolidado
- Estado de cambios en el patrimonio
- Estado de flujo de efectivo.

#### **Libro diario.**

En este libro se registran en orden cronológico los movimientos económicos realizados por la microempresa, llamados también asientos contables.

### Tabla N° 36 Libro diario



## LIBRO DIARIO

Elaborado por:

[illegible]

**FUENTE:** Investigación Propia

**ELABORACIÓN:** La Autora

## Libro mayor

Llamado también mayorización, se registran de forma independiente todos los asientos registrados en el libro diario, pertenecientes a una cuenta en particular para conocer su movimiento y saldo.

**Tabla Nº 37 Libro Mayor**

				
<b>LIBRO MAYOR</b>				
<b>Cuenta:</b>		<b>Código:</b>		
<b>FECHA</b>	<b>DETALLE</b>	<b>DEBE</b>	<b>HABER</b>	<b>SALDO</b>
<b>TOTALES</b>				

**FUENTE:** Investigación Propia

**ELABORACIÓN:** La Autora

### Balance de Comprobación.

Este balance permite resumir la información de los libros diario y mayor, además comprobar los saldos de las cuentas ya que si son correctos los totales de los débitos y créditos deben ser iguales.

**Tabla Nº 38 Balance de Comprobación**

					
<b>BALANCE DE COMPROBACIÓN AL 31 DE DICIEMBRE DE 20XX</b>					
Nº	CUENTA	SUMAS		SALDOS	
		DEBE	HABER	DEBE	HABER
	<b>ACTIVOS</b>				
	Efectivo y equivalentes				
	Caja	xxx	xxx	xxx	
	Bancos	xxx	xxx	xxx	
	Ctas y Documentos por cobrar	xxx	xxx	xxx	
	Inventarios	xxx	xxx	xxx	
	Inventario de Mercadería	xxx	xxx	xxx	
	Propiedad planta y equipo				
	Edificio	xxx	xxx	xxx	
	Muebles de oficina	xxx	xxx	xxx	
	Equipo de oficina	xxx	xxx	xxx	
	Equipo de computación	xxx	xxx	xxx	
	Vehículos	xxx	xxx	xxx	
	<b>PASIVOS</b>				
	Cuentas por pagar	xxx	xxx		Xxx
	Préstamo Bancario	xxx	xxx		Xxx
	IESS por pagar	xxx	xxx		Xxx
	<b>PATRIMONIO</b>				Xxx
	Capital social	xxx	xxx		Xxx
<b>TOTALES</b>		<b>xxx</b>	<b>xxx</b>	<b>xxx</b>	<b>Xxx</b>

**FUENTE:** Investigación Propia

**ELABORACIÓN:** La Autora

### ESTADOS FINANCIEROS

#### ➤ Estado de Situación Financiera:

Se elabora en base al siguiente formato:

**Tabla Nº 39 Estado de Situación Financiera.**

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX UNIDAD: DÓLAR			
ACTIVOS		PASIVOS	
<b>CORRIENTES</b>		<b>CORRIENTES</b>	
<b>Efectivo y equivalentes del efectivo</b>		Cuentas y Documentos por pagar	xxx
<b>Caja</b>	xxx	Sueldos acumulados por pagar	xxx
<b>Bancos</b>	xxx	Proveedores	xxx
<b>Activos Financiero</b>		<b>Obligaciones con instituciones financieras</b>	
<b>Doc. y Cuentas por cobrar</b>	xxx	Préstamo bancario	xxx
<b>(-) Provisión Ctas. Incobrables</b>	(xxx)	Obligaciones con el IESS	Xxx
<b>Inventarios</b>		Anticipo Clientes	Xxx
<b>Inv. Prod. Term. y mercadería</b>	xxx	<b>Con la administración tributaria</b>	
<b>(-) Provisión por valor neto de realización y otras pérdidas en el inventario.</b>	xxx	Con el IESS	Xxx
<b>Servicios y otros pagos anticipados</b>		Por beneficios de ley a empleados	Xxx
<b>Arrendos pagados por anticipado</b>	xxx	Partic. trabajadores por pagar	Xxx
<b>Anticipo proveedores</b>	xxx	Anticipo de clientes	Xxx
<b>No Corrientes</b>		Cuentas y documentos por pagar	Xxx
<b>Propiedad planta y equipo</b>	xxx	Obligaciones con inst. financieras	Xxx
<b>Terrenos</b>	xxx	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>XXX</b>
<b>Edificios</b>	xxx	<b>PATRIMONIO NETO</b>	
<b>Muebles y enseres</b>	xxx	Capital	Xxx
<b>Maquinaria y equipos</b>	xxx	Resultados acumulados	
<b>Equipo de computación</b>	xxx	Ganancias Acumuladas	Xxx
<b>Vehículos</b>	xxx	(-) Pérdidas acumuladas	Xxx
<b>Repuestos y Herramientas</b>	xxx	Resultados del ejercicio	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>XXX</b>	Ganancia neta del periodo	Xxx
		(-) Pérdida neta del periodo	Xxx
		<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>XXX</b>
<b>TOTAL ACTIVOS + PATRIMONIOXXX</b>			
<b>Declaro que los datos que constan en este estado financiero son exactos, verdaderos y están elaborados bajo normas internacionales de información financiera (NIIF)</b>			
<b>Firma Representante Legal</b>		<b>Firma Contador</b>	
<b>Nombre:</b>		<b>Nombre:</b>	
<b>CI/RUC</b>		<b>CI/RUC</b>	

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaboración: La Autora

➤ **Estado de Resultados Consolidado.**

Este estado permite determinar la situación de la empresa, ya revela los ingresos y gastos realizados para determinar la rentabilidad o pérdida durante el ejercicio económico.

**Tabla N° 40 Estado de Resultados Consolidado**

ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX UNIDAD: DÓLAR		
CUENTAS	PARCIAL	TOTAL
<b>INGRESOS</b>		
<b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>		<b>XXX</b>
Ventas	XXX	
(-) Devolución en ventas	XXX	
<b>COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN</b>		<b>&lt;XXX&gt;</b>
Materiales utilizados o productos vendidos	XXX	
(+) Inv. Inicial de bienes no producidos	XXX	
(+) Compras netas locales bienes no producidos	XXX	
(+) Importación de bienes no producidos	XXX	
(-) Inv. Final de bienes no producidos	<XXX>	
<b>= GANANCIA BRUTA</b>		<b>XXX</b>
Otros Ingresos		XXX
Interese financieros		
Otras Rentas		XXX
Comisiones		
Arriendos		
<b>GASTOS</b>		<b>&lt;XXX&gt;</b>
(-) Gastos Ventas	XXX	
Sueldos y salarios		
Aportes a la Seguridad Social		
Comisiones a vendedores		
Promoción y Publicidad		
Transporte		
Agua, energía, luz y telecomunicaciones		
Depreciaciones		
Publicidad		
(-) Gastos Administrativos	XXX	
Sueldos y salarios		
Aportes a la Seguridad Social		
Comisiones		
Promoción y Publicidad		
Transporte		
Agua, energía, luz y telecomunicaciones		



Depreciaciones		
Publicidad		
Gastos Financieros	XXX	
Intereses		
Comisiones		
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS		XXX
15% Trabajadores		<XXX>
ganancia (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS		
Impuesto a la Renta Causado		<XXX>
ganancia (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO		XXX
Declaro que los datos que constan en este estado financiero son exactos, verdaderos y están elaborados bajo normas internacionales de información financiera (NIIF)		
Firma Representante Legal Nombre: CI/RUC:	Firma Contador Nombre: CI/RUC:	

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaboración: La Autora

### ➤ Estado de Cambios en el Patrimonio.

Muestra los cambios sufridos por el patrimonio durante el periodo económico y se realiza en base al siguiente formato.

**Tabla N° 41 Estado de Cambios en el Patrimonio Neto**

ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO CONSOLIDADO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX UNIDAD DE MEDIDA: DÓLAR									
	Participación Controladora							Participación no Controladora	Total Patrimonio
	Capital Social	Reserva	Resultados Acumulados		Resultados del Ejercicio		T. Patr. Neto atribuible a propietarios de la controladora		
		Reserva Legal	Ganancias Acumuladas	(-) Pérdidas Acumuladas	Ganancia Neta del Periodo	(-) Pérd. Neta del Periodo			
Saldo al final del periodo									
Saldo re expresado del periodo inmediato anterior									
Saldo del periodo Inmediato Anterior									
Cambios del año en el Patrimonio									
Disminución de Capital Social									
Aporte para futuras capitalizaciones									
Prima por emisión primaria de acciones									
Dividendos									
Transferencia de Resultados a otras Cuentas Patrimoniales									
Realización de la Reserva Valuación de Activos disponibles venta									
Realización de la Reserva por Valuación de Prop. Planta y Equipo									
Otros Cambios									
Resultado Integral Total del Año (Ganancia o Pérdida del Ejercicio)									
Declaro que los datos que constan en este estado financiero son exactos, verdaderos y están elaborados bajo normas internacionales de información financiera (NIIF)									
Firma Representante Legal Nombre: CI/RUC					Firma Contador Nombre: CI/RUC:				

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaboración: La Autora

➤ **Estado de Flujo de Efectivo**

Este estado informa los movimientos y variaciones del efectivo y sus equivalentes durante un periodo de tiempo, esta información es importante porque evalúa la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones.

**Tabla Nº 42 Estado de Flujo de Efectivo**

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO (MÉTODO DIRECTO) DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX UNIDAD: DÓLAR			
<b>INCREMENTO NETO (DISMINUCIÓN) EN EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO, ANTES DEL EFECTO DE LOS CAMBIOS EN LA TASA DE CAMBIOS</b>			<b>XXX</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>		<b>XXX</b>	
Clases de cobro por actividades de operación	xxx		
Cobros procedentes de las ventas de bienes y prestación de servicios	xxx		
Cobros procedentes de regalías, cuotas, comisiones y otros ingresos de actividades ordinarias	xxx		
Cobros procedentes de contratos mantenidos con propósito de intermediación o para negociar	xxx		
Cobros procedentes de primas y prestaciones, anualidades y otras obligaciones derivadas de las pólizas suscritas	xxx		
Clases de pagos por actividades de operación	xxx		
Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios	<xxx>		
Pagos procedentes de contratos mantenidos para intermediación o para negociar	xxx		
Pagos de primas y prestaciones, anualidades y otras obligaciones derivadas de las pólizas suscritas	xxx		
Otros pagos por actividades de operación	xxx		
Dividendos pagados		<xxx>	
Dividendos recibidos		xxx	
Interese pagados		<xxx>	
Interese recibido		xxx	
Impuesto a las ganancias pagadas		<xxx>	
Otras entradas (salidas) de efectivo		xxx	
<b>FLUJO DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>		<b>XXX</b>	
Efectivo procedente de la venta de acciones en subsidiarias u otros negocios.	xxx		
Efectivo utilizado para adquirir acciones en subsidiarias u otros negocios para tener el control	<xxx>		
Efectivo utilizado en la compra de participaciones no	<xxx>		

controladoras			
Otros cobros por la venta de acciones o instrumentos de deuda de otras entidades	xxx		
Otros pagos para adquirir acciones o instrumentos de deuda de otras entidades	<xxx>		
Otros cobros por la venta de participaciones en negocios conjuntos	xxx		
Otros pagos para adquirir participaciones en negocios conjuntos	<xxx>		
Importes procedentes por la venta de propiedades, planta y equipo.	xxx		
Adquisiciones de propiedades, planta y equipo.	<xxx>		
Importes procedentes de ventas de activos intangibles	xxx		
Compras de activos intangibles	<xxx>		
Importes procedentes de otros activos a largo plazo	xxx		
Compras de otros activos a largo plazo	<xxx>		
Importes procedentes de subvenciones del gobierno	xxx		
Anticipos de efectivo efectuados a terceros	<xxx>		
Cobros procedentes del reembolso de anticipos y préstamos concedidos a terceros	xxx		
Pagos derivados de contratos de futuro, a término, de opciones y de permuta financiera	<xxx>		
Cobros procedentes de contratos de futuro, a término, de opciones y de permuta financiera	xxx		
Dividendos recibidos	xxx		
Intereses recibidos	xxx		
Otras entradas (salidas) de efectivo	xxx		
<b>FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>		xxx	
Aporte en efectivo por aumento de capital	xxx		
Financiamiento por emisión de títulos valores	xxx		
Pagos por adquirir o rescatar las acciones de la entidad	<xxx>		
Financiación por préstamos a largo plazo	xxx		
Pagos de préstamos	<xxx>		
Pagos de pasivos por arrendamientos financieros	<xxx>		
Importes procedentes de subvenciones del gobierno	xxx		
Dividendos pagados	<xxx>		
Intereses recibidos	xxx		
Otras entradas (salidas) de efectivo	xxx		
<b>EFFECTOS DE LA VARIACIÓN EN LA TASA DE CAMBIO SOBRE EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO</b>		xxx	
Efectos de la variación en la tasa de cambio sobre el efectivo y equivalentes del efectivo			
<b>INCREMENTO (DISMINUCIÓN) NETO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO</b>			xxx
<b>EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL PRINCIPIO DEL PERIODO</b>			
<b>EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO</b>			xxx
<b>CONCILIACIÓN ENTRE LA GANACIA (PERDIDA) NETA Y LOS FLUJOS DE OPERACIÓN</b>			
(Incremento) disminución en cuentas por cobrar clientes			

(Incremento) disminución en otras cuentas por cobrar	
(Incremento) disminución en anticipos de proveedores	
(Incremento) disminución en inventarios	
(Incremento) disminución en otros activos	
Incremento (disminución) en cuentas por pagar comerciales	
Incremento (disminución) en otras cuentas por pagar	
Incremento (disminución) en beneficios empleados	
Incremento (disminución) en anticipos de clientes	
Incremento (disminución) en otros pasivos	
Flujos de efectivos netos procedentes de (utilizados en) actividades de operación	XXX
Declaro que los datos que constan en este estado financiero son exactos, verdaderos y están elaborados bajo normas internacionales de información financiera (NIIF)	
Firma del Representante Legal Nombre: CI/RUC:	Firma del Contador Nombre: CI/RUC:

FUENTE: Superintendencia de compañías

ELABORACIÓN: La Autora

### ➤ Notas aclaratorias a los Estados Financieros

Las notas sirven para aclarar y ampliar las cifras de los estados financieros, además explican las normas y métodos utilizados.

Las notas aclaratorias deben estar debidamente identificadas y deben referenciar de forma adecuada, y presentarse en el mismo orden de los rubros de los estados financieros.

### 3.9 Índices Financieros.

Estos índices son indicadores que nos permiten evaluar los saldos de los estados financieros, para formar un criterio sobre la situación de la empresa.

Estos índices permiten a la Gerencia tomar decisiones de carácter financiero: decisiones operativas, de inversión y de financiación.

**Tabla Nº 43 Índices Financieros**

ÍNDICES	FÓRMULA
<b>Liquidez</b>	$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
	$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$
	$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$
<b>Gestión</b>	$\text{Inventarios en mano} = \frac{\sum \text{Total Inventarios} \times 360}{\text{Costo de ventas}}$
	$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{360}{\text{Nº días de inventario en mano}}$
<b>Solvencia</b>	$\text{Endeudamiento del activo} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} =$
	$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$
<b>Rentabilidad</b>	$\text{Rentabilidad Neta en Ventas} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} \times 100$
	$\text{Rentabilidad del Activo} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{Activo Total}} \times 100$
	$\text{Rentabilidad del Patrimonio} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100$

ELABORACIÓN: La Autora

### **3.10 Estrategias**

#### **3.10.1 Estrategias empresariales**

- Capacitación constante a los empleados en cuanto a repuestos y atención a clientes, lo que se reflejara en la fidelidad de los clientes.
- Ampliar la cobertura del negocio diversificando aún más los productos es decir los repuestos.
- Diseñar canales de comunicación para conocer el grado de satisfacción y responsabilidad de los empleados y mejorar el desarrollo de las actividades diarias.
- Brindar asesoramiento especializado, para fidelizar a los clientes con nuestra empresa y los productos que ofrecemos.

#### **3.10.2 Estrategias mercadológicas de posicionamiento**

- Mantener siempre una buena imagen tanto de la presentación del almacén, así como de los empleados para que el cliente se sienta a gusto.
- Ampliar los plazos de financiamiento dependiendo del monto de la compra a los clientes frecuentes y que además son cumplidos en sus pagos.
- Brindar descuentos especiales a nuestros clientes frecuentes o dependiendo de los montos de compra.

#### **3.10.3 Estrategias operativas**

- Implementar manuales para delimitar actividades y responsabilidades y por ende optimizar recursos.

- Brindar siempre productos de calidad y altamente garantizados y con el asesoramiento técnico especializado.
- Implantar un control de calidad tanto en el servicio como en los productos para brindar productos y servicios de calidad.

#### **3.10.4 Estrategias financieras**

- Aprovechar las políticas de estado para los microcréditos, para acceder a préstamos para ampliar la cobertura del negocio.
- Diseñar un sistema de control de inventarios para precautelar los activos de la microempresa.
- Adquirir los productos a mayoristas o proveedores definidos para lograr descuentos y precios especiales.



## CAPÍTULO IV

### 4 Análisis de Impactos

En lo referente al análisis de impactos se considera los efectos que produce en las diferentes áreas, la puesta en marcha del proyecto de investigación.

Para el análisis de impactos usaremos la siguiente tabla para su calificación, se evaluara de forma cualitativa y cuantitativa.

**Tabla N° 44 Matriz de impactos**

VALORACIÓN CUANTITATIVA	VALORACIÓN CUALITATIVA
3	Impacto Alto Positivo.
2	Impacto Medio Positivo.
1	Impacto Bajo Positivo.
0	Impacto No hay Impacto.
- 3	Impacto Bajo Negativo
- 2	Impacto Medio Negativo.
- 1	Impacto Alto Negativo

Entre los impactos a ser estudiados y analizados, dentro de este tema investigativo, tenemos los siguientes:

- Impacto Social
- Impacto Económico
- Impacto Organizacional.
- Impacto Educativo

Para obtener el nivel de impacto se usa la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\sum \text{nivel de impactos}}{\text{Número de indicadores}}$$

## 4.1 Impacto Social

Tabla N° 45 Impacto Social

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Generación de empleo							X	3
Atención al cliente							X	3
Repuestos garantizados							X	3
Imagen institucional							X	3
<b>TOTAL</b>								<b>12</b>

ELABORACIÓN: La Autora

$$\text{Impacto Social} = \frac{\sum \text{nivel de impactos}}{\text{Número de indicadores}}$$

$$\text{Impacto Social} = \frac{12}{4} = 3$$

### ANÁLISIS:

La matriz expuesta obtuvo un cifra de 3 que refleja un impacto **Alto positivo**.

**Generación de empleo.** Al ser una empresa que se dedica a la comercialización de repuestos automotrices, la misma que para el desarrollo de sus actividades necesita contratar personal, por lo que se está generando fuentes de empleo.

**Atención al cliente.** El cliente es la base fundamental del negocio, por esta razón se diseña el presente manual para mejorar altamente la calidad del servicio al momento que los clientes frecuenten el almacén

**Garantía en los Productos.** La trayectoria y el asesoramiento técnico que posee, permite que el almacén brinde productos altamente garantizados.

**Imagen institucional.** Al brindar asesoramiento y productos garantizados la microempresa brinda una imagen de confianza y solides.

## 4.2 Impacto Económico

Tabla N° 46 Impacto Económico

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Optimización de recursos							X	3
Aumento de Rentabilidad							X	3
Tributos al estado						X		2
Efecto multiplicador							X	3
<b>TOTAL</b>								<b>11</b>

ELABORACIÓN: La Autora

$$\text{Impacto Económico} = \frac{\sum \text{nivel de impactos}}{\text{Número de indicadores}}$$

$$\text{Impacto Económico} = \frac{11}{4} = 2,75$$

### ANÁLISIS:

Se obtuvo un resultado de 2,75 que refleja un impacto **Alto positivo**.

**Minimización de recursos.** La aplicación de la propuesta permitirá optimizar los recursos principalmente. Ya que cada tarea y proceso están claramente definidos.

**Generación de Rentabilidad.** El manual a definir actividades y procesos además de los responsables, evitará gastos innecesarios, y por ende se obtendrá mayor rentabilidad en las operaciones.

**Impuestos para el Estado.** Al mejorar la rentabilidad, y las ventas con la aplicación del manual también se verá reflejado el beneficio para el estado con el incremento de pago de impuestos.

**Efecto Multiplicador.** Al vender productos de calidad, garantizados y brindar un buen servicio, nuestros clientes se fidelizarán con la empresa y serán los primeros en promocionarnos.

### 4.3 Impacto Organizacional

Tabla N° 47 Impacto Organizacional

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Cultura organizacional							X	3
Delimitación de funciones							X	3
Talento Humano eficiente							X	3
Clientes y proveedores							X	3
<b>TOTAL</b>								<b>12</b>

ELABORACIÓN: La Autora

$$\text{Impacto Organizacional} = \frac{\sum \text{nivel de impactos}}{\text{Número de indicadores}}$$

$$\text{Impacto Organizacional} = \frac{12}{4} = 3$$

#### ANÁLISIS:

El resultado es 3 que refleja un impacto **Alto positivo**.

**Cultura organizacional.** El manual constituye una herramienta esencial de la empresa ya que facilitará procesos y funciones, es decir creará una cultura organizacional que permitirá su fortalecimiento y desarrollo.

**Delimitación de Funciones.** El diseño del manual delimita funciones y define tareas especificando cada uno de los responsables y las jerarquías existentes, estimulando el desarrollo de la microempresa.

**Talento Humano eficiente.** El contar con un manual que defina las tareas a seguir para realizar las labores cotidianas permitirá al talento humano desempeñar sus funciones de forma eficiente.

**Cliente y Proveedores.** El manual permitirá mejorar las relaciones interpersonales, clientes satisfechos y buenas relaciones con proveedores fortalecerá el desarrollo de la microempresa.

#### 4.4 Impacto Educativo

Tabla N° 48 Impacto Educativo

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Capacitación							X	3
Destrezas y habilidades							X	3
Comunicación							X	3
Guía de apoyo							X	3
<b>TOTAL</b>								<b>12</b>

ELABORACIÓN: La Autora

$$\text{Impacto Educativo} = \frac{\sum \text{nivel de impactos}}{\text{Número de indicadores}}$$

$$\text{Impacto Educativo} = \frac{12}{4} = 3$$

#### ANÁLISIS:

El resultado es 3 que refleja un impacto **Alto positivo**.

**Capacitación.** Los empleados se capacitan de forma instintiva, al conocer sobre el uso de los manuales, reglamentos para desempeñar las funciones, responsabilidades y obligaciones inherentes al cargo.

**Destrezas y habilidades.** Aplicando las pautas implícitas en los manuales los empleados adquirirán destrezas y habilidades que les permite desarrollar efectivamente sus tareas.

**Comunicación.** Al delimitar jerarquías las cuales están implícitas en los manuales, muestra los canales de comunicación, mejorando la misma entre empleados y directivos.

**Guía de apoyo.** Los manuales tanto de funciones como de procedimientos, así como el contable, se convertirán en material de consulta, apoyando en el desempeño de las labores que se realizan en la microempresa.

## 4.5 Impacto General

Tabla N° 49 Impacto General

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Impacto Social							X	3
Impacto Económico							X	3
Impacto Organizacional							X	3
Impacto Educativo							X	3
TOTAL								12

ELABORACIÓN: La Autora

$$\text{Impacto General} = \frac{\sum \text{nivel de impactos}}{\text{Número de indicadores}}$$

$$\text{Impacto General} = \frac{12}{4} = 3$$

### ANÁLISIS:

El resultado es 3 que refleja un impacto **Alto positivo**.

El impacto general es alto positivo debido a que todas las normas, políticas y procedimientos diseñados en el Manual de Procedimientos Administrativo Financiero, están realizados de acuerdo a las necesidades de la microempresa, por lo que su aplicación permitirá el desarrollo de sus actividades de forma más efectiva y eficiente, lo cual se verá reflejado en el aumento de rentabilidad y la satisfacción de los clientes por nuestros productos y sobre todo por el servicio y atención brindada.

## CONCLUSIONES

- El diagnóstico situacional permite determinar la carencia de buena organización empresarial, y la necesidad de implantar estrategias, con el fin de mejorar los procesos técnicos y operativos de la microempresa.
- La microempresa carece de material de consulta que apoye las labores cotidianas, por eso la propuesta se sustenta en bases teóricas y científicas, de fácil acceso, las cuales guíen el desempeño de las labores.
- Al realizar la investigación se encontró falencias como: duplicidad de funciones, carencia de filosofía institucional, modelo contable, jerarquías, tareas y responsabilidades no definidas, procedimientos incorrectos y como consecuencia desperdicio de recursos, lo que hace indispensable que “Autorepuestos” cuente con un manual administrativo financiero, para corregir falencias internas y mejorar la atención a sus clientes externos.
- La microempresa no conoce los impactos que su actividad genera, evaluar el impacto que generará la aplicación del manual administrativo financiero se hace imprescindible para conocer si el desempeño de la microempresa mejora o si se deben aplicar correctivos.

## RECOMENDACIONES

- La aplicación de las normas, políticas y reglamento diseñados en el presente Manual Administrativo Financiero, ayudara al crecimiento y fortalecimiento de sus actividades económicas como administrativas.
- Se debe adoptar el manual como fuente de consulta, para conocer de las bases teóricas propuestas, este conocimiento evitará errores, por omisión o desconocimiento, es decir ayudaran en el desenvolvimiento de las tareas.
- La adopción del modelo contable planteado en el manual permitirá que la empresa cuente información económica actualizada y real, para que la gerencia tome decisiones oportunas, además que permitirá salvaguardar y optimizar recursos.
- Deben aplicarse, revisarse y actualizarse constantemente las políticas, normas y procedimientos descritos en el manual con la finalidad de brindar un servicio eficiente, además de generar confianza y credibilidad en los clientes internos como externos de la microempresa, ya que permitirá corregir, dinamizar y efectivizar las actividades cotidianas.
- El presente manual y todos los procedimientos aquí descritos deben difundirse en todos los niveles de la organización, para garantizar su efectividad y correcta aplicación. Así todas las personas que tiene que acatar estos lineamientos sepan que la única intención de este manual es optimizar el trabajo y delimitar funciones.



## BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2007).- *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Bogotá: Mac Graw Hill
- Bravo Valdivieso, M. (2011). *Contabilidad General*. Quito: Escobar.
- Fernández Sánchez, E. (2010). *Administración de Empresas un Enfoque Interdisciplinario*. España: paraninfo.
- Franklin, E. B. (2009). *Organización de Empresas*. México : MacWrag-Hill.
- García, C. D. (2009). *El éxito restaurantero, habilidades directivas*. México: Trillas.
- Koontz, H. (2008). *Elementos de la Administración*. Mexico: McGrawHill.
- Münch, L. (2010). *ADMINISTRACIÓN gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Rodrigues y Hernández, S. J. (2008). *Administración Teoría, proceso, áreas funcionalesy estrategias para la competitividad*. México: MacWrag-Hill.
- Rodrigues y Hernández, S. (2011). *Introducción a la Administración*. México: MacWrag-Hill.
- Sarmiento, R. (2008). *Contabilidad General*. Bogota: Voluntad.

- Zapata, P. (2011). *Contabilidad General*. McGrawHill

## LINKOGRAFÍA

- *Promonegocios.net*. (Abril de 2007). Recuperado el 10 de Septiembre de 2012, de <http://www.promonegocios.net/empresa/definicion-empresarios.html>
- *Importancia del Organigrama en la Empresa - Boletín Virtual*. (23 de Abril de 2012). Recuperado el 10 de Septiembre de 2012, de <http://www.boletinpymes.blogspot.com/.../importancia-del-organigrama-en-la.ht..>
- Gómez, M. (24 de Abril de 2007). *aportetotal: Valores Corporativos por Marisol Gómez*. Recuperado el 5 de Octubre de 2012, de <http://aportetotal.blogspot.com/2007/04/valores-corporativos-por-marisol-gmez.html>
- Soto, B. (2014). *Gestion.org*. Recuperado el 1 de Junio de 2014, de *Gestion.org*: <http://www.gestion.org>
- Thompson, I. (Julio de 2009). *DEFINICIÓN DE CLIENTE - Promonegocios.net*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>
- Torres, L. (2008). *Repositorio UTE*. Recuperado el 1 de Junio de 2014, de Repositorio UTE: <http://repositorio.ute.edu.ec>

ANEXOS

**ANEXOS**

## **Anexo A**

### **Entrevista dirigida a la Propietaria de la microempresa “Auto repuestos del Norte” para conocer su funcionamiento.**

1. ¿Qué nivel de instrucción formal y experiencia debe tener el personal que labora dentro de la microempresa?
2. ¿La microempresa cuenta con Filosofía Institucional Misión, Visión, Principios y Valores?
3. ¿“Autorepuestos del Norte” cuenta con manuales que definan las funciones a desarrollar y los procesos a seguir para desarrollar las actividades cotidianas?
4. ¿Las operaciones económicas se registran contablemente?
5. ¿Maneja un sistema de inventarios para los repuestos existentes en stock?
6. ¿Qué se hace para buscar la satisfacción de sus clientes?
7. ¿La microempresa cuenta con un programa de financiamiento para sus clientes?

## Anexo B

### Encuesta dirigida al Recurso Humano que labora en “Autorepuestos del Norte”

Lea detenidamente cada pregunta, ponga una x en el casillero que considere conveniente.

1. ¿Existen planes o programas de capacitación al personal que labora en la “AUTOREPUESTOS DEL NORTE”?

Siempre	
Rara vez	
Nunca	

2. ¿Conoce si la microempresa cuenta con Misión, Visión, principios, valores es decir con Filosofía Institucional?

Totalmente	
Parcialmente	
Nada	

3. ¿Cuenta la microempresa con manuales que muestren las funciones a desempeñar y los procedimientos a seguir?

Totalmente	
Parcialmente	
Nada	

4. ¿La microempresa maneja un sistema de inventarios para controlar sus existencias?

Totalmente	
Parcialmente	
Nada	

5. ¿La microempresa cumple con sus obligaciones laborales oportunamente (sueldos, bonificaciones, etc.)?

Siempre	
Rara vez	
Nunca	

## Anexo C

### Encuesta dirigida a: clientes de “Autorepuestos del Norte” de la ciudad de Otavalo provincia de Imbabura.

Lea detenidamente, ponga una x en el casillero que considere conveniente.

1. ¿Qué Atención recibe usted por parte del recurso humano que labora en AUTOREPUESTOS DEL NORTE al momento de realizar sus adquisiciones?

Excelente	
Muy buena	
Regular	

2. ¿Considera que la variedad de repuestos ofertados por la microempresa AUTOREPUESTOS DEL NORTE es: ?

Excelente	
Muy buena	
Regular	

3. ¿Considera que los precios de venta de los repuestos son: ?

Costoso	
Cómodo	
Barato	

4. ¿Qué opina de la presentación y ubicación de AUTOREPUESTOS DEL NORTE?

Excelente	
Muy buena	
Regular	

5. ¿Ha sido beneficiado con descuentos y promociones por sus compras?

Siempre	
Rara vez	
Nunca	

7. ¿Los repuestos que usted adquiere tienen garantía de fábrica?

Siempre	
Rara vez	
Nunca	

## Anexo D

### Encuesta dirigida a: proveedores de “Autorepuestos del Norte” de la ciudad de Otavalo provincia de Imbabura.

Lea detenidamente cada pregunta, ponga una x en el casillero que considere conveniente.

1. ¿Qué opina del trato recibido por la empresa?

Excelente	
Muy buena	
Regular	


2. ¿La empresa cumple con los plazos establecidos para los pagos por los repuestos adquiridos?

Siempre	
Rara vez	
Nunca	

3. ¿Cómo proveedor ofrece garantías por los productos vendidos a la microempresa?

Siempre	
Rara vez	
Nunca	

## Anexo E



**SRI**  
Le hace bien al país

### REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES

**NUMERO RUC:** 1002823175001

**APELLIDOS Y NOMBRES:** MANOSALVAS MORENO POLI AMPARO

**NOMBRE COMERCIAL:** AUTOREPUESTOS DEL NORTE

**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTRCS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** NO

**CALIFICACIÓN ARTESANAL:** **NUMERO:**

---

**FEC. NACIMIENTO:** 03/12/1980 **FEC. ACTUALIZACION:**

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 06/07/2011 **FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:**

**FEC. INSCRIPCION:** 06/07/2011 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

---

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

ENTA AL POR MENOR DE ACCESORIOS PARTES Y PIEZAS DE VEHICULOS AUTOMOTORES

---

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**

Provincia: IMBABURA Cantón: OTAVALO Parroquia: SAN LUIS Calle: AV. PATRICIO VILLAGRAN Intersección: MARCELO AMAGUANA Referencia: CIUDADELA JACINTO COLLAHUAZO SEGUNDA ETAPA TRAS EL COLEGIO OTAVALO  
Teléfono: 088587535

**DOMICILIO ESPECIAL:**

---

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

\* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

Las personas naturales que superen los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Equidad Tributaria, estarán obligadas a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, y no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE)

Si supera los montos establecidos en el reglamento estará obligado a llevar contabilidad para el siguiente ejercicio fiscal y la presentación de sus obligaciones será mensual

---

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** del 001 al 001 **ABIERTOS:** 1

**URISDICCION:** REGIONAL NORTE IMBABURA **CERRADOS:** 0

---

**FIRMA DEL CONTRIBUYENTE**

Usuario: AMAE150908

**SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

Lugar de emisión: IBARRA/FLORES 6-59 ENTRE Fecha y hora: 06/07/2011 10:18:58

Página 1 de 2

**SRI.gob.ec**



# REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC: 1002823175001

APELLIDOS Y NOMBRES: MANOSALVAS MORENO POLI AMPARO

## ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 ESTADO ABIERTO MATRIZ FEC. INICIO ACT. 06/07/2011  
NOMBRE COMERCIAL: AUTOREPUESTOS DEL NORTE FEC. CIERRE:  
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: FEC. REINICIO:

VENTA AL POR MENOR DE ACCESORIOS PARTES Y PIEZAS DE VEHICULOS AUTOMOTORES

## DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: IMBABURA Cantón: OTAVALO Parroquia: SAN LUIS Calle: PANAMERICANA NORTE Número: 403 Intersección: AV. 31 DE OCTUBRE Referencia: A UNA CUADRA DEL EDIFICIO DUTAN Celular: 088587535

## DECLARACIONES

DIRECCION REGIONAL NORTE	
06 JUL. 2011	
SERVICIOS TRIBUTARIOS	
IBARRA	
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE	SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: AMAE150908 Lugar de emisión: IBARRA FLORES 6-59 ENTRE Fecha y hora: 06/07/2011 10:18:58

## ANEXO F



